अभ्यास की शक्ति

MOTIVATIONAL BOOK

BUILD YOUR OWN BUSINESS

चार्ल्स डुहिग

अभ्यास की शक्ति

MOTIVATIONAL
BOOK

BUILD YOUR OWN BUSINESS

चार्ल्स डुहिग

Table of Contents

Title Page
Contents
Part One: The Habits of Individuals 1-आदत पाश: कैसे आदतें काम 2-तरस मस्तिष्क: कैसे नई आदतें बनाने के लिए 3-आदत बदलने का स्वर्ण नियम: परिवर्तन क्यों होता है भाग दो: सफल आयोजन की आदतें 4- कीस्टोन हैबिट्स, या द बैलाड ऑफ पॉल ओ'नील: कौन सी आदतें सबसे ज्यादा होती हैं 5- स्टारबक्स और सफलता की आदत: जब इच्छाशक्ति स्वचालित हो जाती है 6-एक संकट की शक्ति: कैसे नेता दुर्घटना के माध्यम से आदतें बनाते हैं: और डिजाइन 7 -लक्षय कैसे पता चलता है कि आप क्या चाहते हैं, इससे पहले: जब कंपनियां भविष्यवाणी करती हैं भाग तीन: सोसाइटी की आदतें 8-सैडलबैक चर्च और मोंटगोमरी बस बॉयकॉट: हाउ मूवमेंट्स हैपन 9- मुफ्त की न्यूरोलॉजी: क्या हम अपनी आदतों के लिए जिम्मेदार हैं?

सामग्री

कवर
शीर्षक पृष्ठ
आदत इलाज
PART ONE
व्यक्तियों की आदतें
1। आदत लूप
काम कैसे करें
2। लालसा मस्तिष्क
नई आदतें कैसे बनाएं
3। की आदत बदलें स्वर्ण नियम
परिवर्तन क्यों होता है
PART TWO
सफल संगठनों की आदतें
4। KEYSTONE आदतें, या पॉल ओ 'नील द बैलड ऑफ़
कौन सी आदतें सबसे ज्यादा मिटती हैं
5। स्टारबक्स और सफलता की आदत
जब विल पावर स्वचालित हो जाती है
6। का संकट बिजली
नेता कैसे दुर्घटना के माध्यम से आदतें बनाते हैं
और डिज़ाइन

7। कैसे लक्षित कर पता चले कि आप क्या चाहते करने से पूर्व DO
जब कंपनियाँ भविष्यवाणी (और हेरफेर) आदतें

PART THREE
सोसाइटी की आदतें
8। Saddleback चर्च और मोंटगोमरी बस बहिष्कार
कैसे आंदोलन होता है
9। मुफ्त के न्यूरोलॉजी जाएगा
क्या हम अपनी आदतों के लिए जिम्मेदार हैं?
APPENDIX
इन विचारों का उपयोग करने के लिए एक पाठक की मार्गदर्शिका
आभार
सूत्रों पर एक नोट
नोट

PROLOGUE
दी आदत इलाज

वह वैज्ञानिकों की पसंदीदा प्रतिभागी थी।
लीसा एलेन, ले के अनुसार, चौंतीस साल की थी, उसने धूम्रपान शुरू कर दिया था और पीने के लिए जब वह सोलह वर्ष की थी, और जीवन भर मोटापे से जूझती रही थी।
पर एक बिंदु, उसके मध्य-बिसवां दशा में, संग्रह एजेंसियां उसे पुनर्प्राप्त करने के लिए हाउंड कर रही थीं ऋणों में
$ 10,000। एक पुरानी रिज्यूम एक साल से भी कम समय तक चलने के रूप में उसकी सबसे लंबे समय तक काम सूचीबद्ध।
शोधकर्ताओं के सामने महिला आज, हालांकि, दुबली और जीवंत थी, के साथ
एक धावक के टोंड पैर। वह अपने चार्ट में फ़ोटो से एक दशक छोटी देखा और
जैसे वह कमरे में किसी को भी बाहर कर सकती है। में सबसे ताजा रिपोर्ट
के अनुसार उसकी ली, लिसा पर कोई बकाया ऋण नहीं था, पी नहीं था, और अपने तीसवें महीने में था
ग्राफिक डिजाइन फर्म में ।
"आपकी आखिरी सिगरेट कब से?" चिकित्सकों में से एक ने पूछा,
शुरू करना। सवालों की सूची लिसा ने हर बार बेथेस्डा के बाहर इस प्रयोगशाला में आने का जवाब दिया,
मैरीलैंड।
"लगभग चार साल," उसने कहा, "और मैंने साठ पाउंड खो दिए हैं और
के बाद से मैराथन दौड़ रही हूं फिर। "उसने मास्टर डिग्री शुरू की और घर भी खरीदा। यह एक घटना प्रधान किया गया था
खिंचाव।
कमरे में वैज्ञानिकों में न्यूरोलॉजिस्ट, साइक शामिल थेhologists, आनुवांशिकी, और एक समाजशास्त्री। पिछले तीन वर्षों के लिए, राष्ट्रीय स्वास्थ्य संस्थान
से वित्त पोषण के साथ उन्होंने लिसा और दो दर्जन से अधिक अन्य पूर्व धूम्रपान करने वालों को लिसा और पिलाया था,

क्रोनिक ओवर थिएटर, समस्या पीने वाले, जुनूनी खरीदार और अन्य
लोगों के साथ विनाशकारी आदतें। प्रतिभागियों की सभी में एक बात आम थी: वे
पुनर्निर्माण किया था
अपेक्षाकृत कम समय में उनका जीवन। शोधकर्ताओं को समझने के लिए चाहते थे
कैसे। तो वे विषयों के महत्वपूर्ण लक्षणों, स्थापित वीडियो कैमरों मापा अपने घरों के
अंदर
उनकी दैनिक दिनचर्या देखने के लिए, उनके डीएनए के अनुक्रमित भाग, और,
प्रौद्योगिकियों के साथ
जिसने उन्हें वास्तविक समय में लोगों की खोपड़ी के अंदर सहकर्मी करने की अनुमति दी,
जिसे रक्त के रूप में देखा गया और
विद्युत आवेग उनके दिमाग के माध्यम से बकाया थे, जबकि वे प्रलोभनों के संपर्क में थे
जैसे सिगरेट का धुआँ और भव्य भोजन .prl.1 । शोधकर्ताओं का लक्ष्य
पता लगाना था। एक न्यूरोलॉजिकल स्तर पर कैसे आदतें काम करती हैं - और उन्हें
बदलने के लिए क्या किया।
"मुझे पता है कि आपने इस कहानी को एक दर्जन बार कहा है," डॉक्टर ने लिसा से कहा,
"लेकिन मेरे कुछ
सहयोगियों ने इसे केवल सेकंडहैंड सुना है। आप फिर से वर्णन करने में कोई एतराज़ है
कि कैसे आप
सिगरेट छोड़ दी? "
"ज़रूर," लिसा ने कहा। "यह काहिरा में शुरू कर दिया।" छुट्टी एक खरोंच के बारे में
कुछ किया गया था
निर्णय, उसने समझाया। कुछ महीने पहले, उसके पति काम से घर आया था
और घोषणा की कि वह उसे छोड़ रहा है क्योंकि वह एक अन्य महिला के साथ प्यार में
था। यह
विश्वासघात की प्रक्रिया में लिसा को कुछ समय लगा और इस तथ्य को अवशोषित
करने के लिए कि वह वास्तव में
है। तलाक प्राप्त करना। शोक की अवधि थी, तो obsessively जासूसी की अवधि
उस पर, शहर के चारों ओर अपनी नई प्रेमिका का पीछा करते हुए, उसे आधी रात के
बाद बुलाता है और
ऊपर लटक रहा है। उसके बाद संध्या लिसा ने प्रेमिका के घर पर शराब पी,
दिखाया अपने दरवाजे पर तेज़ और चिल्लाते हुए कि वह कॉन्डो को जलाने जा रहा था।
"यह मेरे लिए बहुत अच्छा समय नहीं था," लिसा ने कहा। "मैं था एक
लेन पिरामिड देखना चाहते थे,
और मेरे क्रेडिट कार्ड अभी तक अधिकतम नहीं हुए हैं, इसलिए ... "
काहिरा में उसकी सुबह की सुबह, लीसा ने प्रार्थना करने के लिए कॉल की आवाज़ पर
सुबह उठकर
पास की मस्जिद से । यह उसके होटल के कमरे के अंदर पिच काला था। आधा अंधा और
जेट -
पिछड़ गई, वह सिगरेट के लिए पहुंची।

वह इतनी विकृत हो चुकी थी कि उसे तब तक एहसास नहीं हुआ जब तक कि उसे जलती हुई प्लास्टिक की गंध नहीं आ गई थी - वह
वह मार्लेबोरो नहीं, बल्कि कलम से प्रकाश डालने की कोशिश कर रही थी। वह पिछले चार महीनों बिताया था
रोना, द्वि घातुमान खाना, सोने में असमर्थ होना और शर्म महसूस करना, असहाय, उदास और
क्रोधित, सभी एक ही बार में। बिस्तर में झूठ बोलना, वह टूट गया। "यह उदासी की इस लहर की तरह था," उसने
कहा। "मैं सब कुछ मैं कभी भी चाहते थे कि गिर गया था की तरह महसूस किया। मैं भी धूम्रपान नहीं कर सकता है
सही।
"और फिर मैंने अपने पूर्व पति के बारे में सोचना शुरू कर दिया, और nd
कितना कठिन होगा एक और नौकरी जब मैं वापस मिल गया, और मैं इससे कितना नफरत करने वाला था और मैं कितना अस्वस्थ हूं
हर समय महसूस किया। मैंने उठकर एक पानी के जग पर दस्तक दी और यह ओआर पर बिखर गया और मैं और भी अधिक रोने लगा। मैं हताश महसूस किया है, जैसे मैं, कुछ बदलने के लिए था
कम से कम एक चीज जिसे मैं नियंत्रित कर सकता था। "
उसने शावर लिया और होटल से चली गई। वह एक टैक्सी में कैरो के लीकवाला सड़कों के माध्यम से सवार के रूप में
और फिर गंदगी सड़कों पर स्फिंक्स, गीज़ा के पिरामिड और विशाल
तक जाती है। उनके चारों ओर अंतहीन रेगिस्तान, एक संक्षिप्त क्षण के लिए, उनके आत्म-दया, ने रास्ता दिया। वह जरूरत एक
अपने जीवन में लक्षय, उसने सोचा। कुछ ओर काम करने के।
इसलिए उसने तय किया, टैक्सी में बैठकर, कि वह मिस्र वापस आएगी और
के माध्यम से ट्रेक करेगी। रेगिस्तान।
यह एक पागल विचार था, लिसा को पता था। वह में कोई पैसा नहीं
के साथ आकार, अधिक वजन से बाहर था, बैंक। वह रेगिस्तान का नाम नहीं पता था कि वह या यदि देख रहा था इस तरह के एक यात्रा
संभव था। की अहमियत, यद्यपि में से कोई भीओह। वह पर ध्यान केंद्रित करने के लिए कुछ की जरूरत है। लिसा
ने तय किया कि वह खुद को तैयार करने के लिए एक साल देगी। और जीवित रहने के लिए इस तरह के एक
अभियान, वह निश्चित था कि उसे बलिदान करना होगा।
विशेष रूप से, उसे धूम्रपान छोड़ने की आवश्यकता होगी।
जब लिसा ने ग्यारह महीने बाद रेगिस्तान में अपना रास्ता बनाया - एक हवा में -
आधा दर्जन अन्य लोगों के साथ वातानुकूलित और मोटराइज्ड टूर, आपका मन करता है- कारवां
इतना पानी, भोजन, टेंट, नक्शे, ग्लोबल पोजिशनिंग सिस्टम, और टू-वे

ले गए सिगरेट के एक कार्टन में फेंकने वाले रेडियो से बहुत फर्क नहीं पड़ता।
लेकिन टैक्सी में, लिसा को यह पता नहीं था। और प्रयोगशाला में वैज्ञानिकों के लिए,
उसके ट्रेक का विवरण प्रासंगिक नहीं है। क्योंकि कारणों के लिए वे सिर्फ लिए शुरू
किए गए
समझें, उस दिन लिसा की धारणा में एक छोटी सी शिफ्ट - काहिरा में दी गई सजा
कि वह के पास अपने लक्ष्य को पूरा करने के लिए धूम्रपान छोड़ना था -की एक श्रृंखला को स्पर्श
किया था।
परिवर्तन जो अंतत: उसके जीवन के हर हिस्से को विकीर्ण करेगा। से अधिक अगले छह
महीने, वह जॉगिंग के साथ धूम्रपान की जगह लेगी, और वह बदले में, वह कैसे बदल
गई
खाया, काम किया, सोया, पैसा बचाया, अपने कार्यदिवस निर्धारित किए, भविष्य के लिए
योजना बनाई, और इसलिए
पर। वह हाफ-मैराथन दौड़ना शुरू कर देगी, और फिर मैराथन, स्कूल वापस जाएगी
एक घर खरीदें, और सगाई करें। आखिरकार उसे वैज्ञानिकों के अध्ययन में भर्ती किया
गया,
और जब शोधकर्ताओं ने लिसा के मस्तिष्क की छवियों की जांच शुरू की, तो उन्होंने
कुछ देखा

उल्लेखनीय: न्यूरोलॉजिकल पैटर्न का एक सेट-उसकी पुरानी आदतें -
द्वारा ओवरराइड की गई थीं नए पैटर्न। वे अभी भी तंत्रिका गतिविधियों को देख सकता
था
उसके पुराने व्यवहार, लेकिन उन
के नए आवेगों से आवेगों में भीड़ थी। के रूप में लिसा के आदतों को बदल, तो उसके
मस्तिष्क था।
यह काहिरा की यात्रा के लिए नहीं था, जो बदलाव का कारण था, वैज्ञानिक आश्वस्त थे,
या
तलाक या रेगिस्तान ट्रेक। यह था कि लिसा बदलने पर ध्यान केंद्रित किया था सिर्फ
एक आदत धूम्रपान
- rst पर। अध्ययन में हर कोई इसी तरह की प्रक्रिया के माध्यम से चला गया था। एक
पर ध्यान केंद्रित करके
पैटर्न-जिसे "कीस्टोन की आदत" के रूप में जाना जाता है - लिसा ने खुद को सिखाया था
कि कैसे
उसके जीवन में अन्य दिनचर्याओं को भी पुन: उत्पन्न करता है।
यह केवल ऐसे व्यक्ति नहीं हैं जो इस तरह की पारियों में सक्षम हैं। कंपनियों पर ध्यान
केंद्रित करते हैं
बदलती आदतें, पूरे संगठन बदल सकते हैं। इस तरह के प्रोक्टर एंड amp के रूप में
फर्मों; जुआ,
स्टारबक्स, एल्को, और टारगेट ने इस अंतर्दृष्टि पर जब्त कर लिया है कि कैसे काम
मिलता है

किया गया, कर्मचारी कैसे संवाद करते हैं, और - बिना ग्राहकों को इसका एहसास कराए - जिस तरह से
लोग खरीदारी करते हैं।
"मैं आपको अपने सबसे हाल के स्कैन में से एक दिखाना चाहता हूं," एक शोधकर्ता ने लिसा को
के पास बताया उसकी परीक्षा का अंत। उन्होंने कहा कि एक कंप्यूटर स्क्रीन कि
से छवियों से पता चला है पर एक चित्र खिंचाई उसके सिर के अंदर । "जब आप भोजन देखते हैं, इन क्षेत्रों" -वह
के पास एक जगह की ओर इशारा किया उसके मस्तिष्क का केंद्र- "जो लालसा और भूख से जुड़े हैं, अभी भी सक्रिय हैं।
आपका मस्तिष्क अभी भी उन आग्रहों का निर्माण करता है, जिन्होंने आपको खा लिया है।
"हालाँकि, इस क्षेत्र में नई गतिविधि है" - उसने अपने निकटतम क्षेत्र की ओर इशारा किया है
माथे- “जहां हम मानते हैं कि व्यवहार निषेध और आत्म-अनुशासन शुरू होता है। यही कारण है कि
गतिविधि जितनी बार आपके अंदर आएगी उतनी अधिक स्पष्ट हो जाएगी। " लिसा वैज्ञानिकों की पसंदीदा प्रतिभागी थी क्योंकि उसके मस्तिष्क के स्कैन इतने
थे सम्मोहक, व्यवहार के पैटर्न का एक नक्शा बनाने में इतना उपयोगी- आदतों — निवास हमारे मन के भीतर । "तुम हमें यह समझने में एक निर्णय एक स्वत: हो जाता है मदद कर रहे हैं
व्यवहार, "डॉक्टर ने उसे बताया।
कमरे में सभी को ऐसा लगा जैसे वे किसी महत्वपूर्ण चीज के कगार पर हैं। और
वे थे।
जब आप आज सुबह सोकर उठे, तो आपने क्या किया? क्या आप शॉवर में आशा करते हैं, अपने ईमेल की जांच करें, या हड़पेंरसोई काउंटर से एक डोनट? आप अपने ब्रश था दाँत से पहले या बाद में आपने ओ को टोका? बाईं या दाईं ओर जूता पहला टाई? आप के लिए क्या कहा
आपके बच्चे दरवाजे से बाहर जाते हैं? कौन सा मार्ग आप काम करने के लिए ड्राइव किया था? जब आप मिल गया
आपकी डेस्क पर, क्या आपने ईमेल के साथ सौदा किया, किसी सहकर्मी के साथ चैट करें, या
लिखने में कूदें मेमो? सलाद या दोपहर के भोजन के लिए हैमबर्गर? जब आप घर मिल गया, तो आप अपने पर डाल किया था
स्नीकर्स और एक रन के लिए जाते हैं, या खुद को पीते हैं और टीवी के सामने रात का खाना खाते हैं?
"हमारा सारा जीवन, अब तक इसका डे नाइट रूप है, लेकिन आदतों का एक द्रव्यमान है," विलियम जेम्स
1892 में लिखा गया था। prl.2 अधिकांश विकल्प जो हम प्रत्येक दिन बनाते हैं, वे

के उत्पादों की तरह महसूस कर सकते हैं। सुविचारित निर्णय लेना, लेकिन वे नहीं हैं। वे आदतों कर रहे हैं। और प्रत्येक आदत हालांकि
का अर्थ है अपने आप ही अपेक्षाकृत कम, समय के साथ, जो भोजन हम ऑर्डर करते हैं, जिसे हम अपने
कहते हैं बच्चे हर रात, चाहे हम बचत करें या खर्च करें, हम कितनी बार व्यायाम करते हैं, और जिस तरह से हम
हमारे विचारों को व्यवस्थित करें और कार्य दिनचर्या हमारे स्वास्थ्य पर भारी प्रभाव डालती है,
उत्पादकता, वित्तीय सुरक्षा और खुशी। एक कागज एक ड्यूक द्वारा प्रकाशित

2006 में विश्वविद्यालय के शोधकर्ता ने पाया कि 40 प्रतिशत से अधिक लोग कार्रवाई करते हैं
ने प्रत्येक दिन वास्तविक निर्णय नहीं लिए, लेकिन hab
किया इसका। prl.3
विलियम जेम्स-जैसे अनगिनत अन्य, अरस्तू से लेकर ओपरा तक- अपने जीवन का अधिकांश समय
व्यतीत करते थे। यह समझने की कोशिश करना कि आदतें क्यों मौजूद हैं। लेकिन केवल में पिछले दो दशकों वैज्ञानिकों है
और विपणक वास्तव में यह समझने लगे कि आदतें काम -और अधिक महत्वपूर्ण, कैसे वे बदलते हैं।
यह पुस्तक तीन भागों में विभाजित है। पहला खंड कैसे आदतों में उभरने पर केंद्रित है व्यक्तिगत जीवन में । यह आदत गठन के तंत्रिका विज्ञान की पड़ताल, कैसे निर्माण करने के लिए नए
आदतें और पुराने वाले बदलें, और विधियाँ, उदाहरण के लिए, कि एक विज्ञापन आदमी के लिए उपयोग किया जाता है एक अस्पष्ट अभ्यास से टूथब्रश को एक राष्ट्रीय जुनून में धकेल दें। यह दिखाता है कि कैसे
प्रॉक्टर & गैंबल लेने के द्वारा एक अरब डॉलर के कारोबार में Febreze नाम के एक स्प्रे कर दिया
उपभोक्ताओं के अभ्यस्त आग्रह का लाभ, शराबी बेनामी सुधार कैसे से रहते हैं
नशे की लत के मूल पर हमला करने वाली आदतें, और कोच टोनी डंगी ने कैसे पलट दिया
नेशनल फुटबॉल लीग की सबसे खराब टीम की किस्मत अपने खिलाड़ियों पर ध्यान केंद्रित करके
सूक्ष्म ऑन-फील्ड संकेतों पर स्वचालित प्रतिक्रिया।
दूसरा भाग सफल कंपनियों और संगठनों की आदतों की जांच करता है। यह
विवरण कि कैसे एक कार्यकारी ने पॉल ओ'नील का नाम दिया है - इससे पहले कि वह कोष सचिव बने -
डॉव जोन्स में शीर्ष कलाकार में एक संघर्षरत एल्यूमीनियम निर्माता को रीमेक करें
एक कीस्टोन की आदत पर ध्यान केंद्रित करके औद्योगिक औसत, और कैसे स्टारबक्स एक उच्च

बदल गया अपने
को मजबूत करने के लिए डिज़ाइन की गई आदतों को प्रेरित करके एक शीर्ष प्रबंधक में स्कूल छोड़ने वाला इच्छाशक्ति। यह बताती है कि क्यों भी सबसे प्रतिभाशाली सर्जन कर सकते हैं आपत्तिजनक
गलतियाँ जब अस्पताल की संगठनात्मक आदतें गड़बड़ा जाती हैं।
तीसरा भाग समाजों की आदतों को देखता है। यह बताता है कि मार्टिन लूथर किंग, जूनियर,
कैसे और नागरिक अधिकारों का आंदोलन सफल रहा है, भाग में, अंतर्निष्ठ सामाजिक को बदलकर मोंटगोमेरी, अलबामा की
आदतें - और इसी तरह के फ़ोकस ने
नामक एक युवा पादरी की मदद की। रिक वॉरेन कैलिफोर्निया के सैडलबैक घाटी में देश के सबसे बड़े चर्च का निर्माण करते हैं। अंत में,
यह कांटेदार नैतिक प्रश्नों की पड़ताल करता है, जैसे कि क्या ब्रिटेन में एक हत्यारे को मुक्त होना चाहिए
अगर वह यकीनन यह तर्क दे सकता है कि उसकी आदतों ने उसे मार दिया।
प्रत्येक अध्याय एक केंद्रीय तर्क के इर्द-गिर्द घूमता है: आदतें बदली जा सकती हैं, अगर हम
समझें कि वे कैसे काम करते हैं।
यह पुस्तक सैकड़ों शैक्षणिक अध्ययनों, तीन से अधिक के साथ साक्षात्कारों को आकर्षित करती है
सौ वैज्ञानिकों और अधिकारियों, और दर्जनों शोध किए गएराष्ट्र बिल्डर, वह देख रहा था कि कैसे भीड़ और संस्कृतियों के कई का पालन
वही नियम। कुछ अर्थों में, उन्होंने कहा, एक समुदाय था आदतों का एक विशाल संग्रह हजारों लोगों के बीच घटित होता है, जो इस बात पर निर्भर करता है कि वे कैसे भुगतान करते हैं,
हिंसा या शांति में परिणाम। खाद्य विक्रेताओं को दूर करने के अलावा, वह शुरू किया था ऊना के निवासियों की आदतों के लिए कुफ़ा में दर्जनों di erent प्रयोगों। वहाँ नहीं था उनके आने के बाद से एक दंगा।
"आदतों को समझना सबसे महत्वपूर्ण बात है जो मैंने सेना में सीखी है,"
मेजर ने मुझे बताया। "यह कैसे मैं दुनिया को देखने के बारे में सब कुछ बदल गया है। आप गिर करना चाहते हैं
तेजी से सोएं और अच्छा महसूस करें? अपने रात पैटर्न पर ध्यान और
जब आप उठते हैं तो आप स्वचालित रूप से क्या करते हैं। आप w
रनिंग को आसान बनाने के लिए चींटी? बनाएं
इसे एक दिनचर्या बनाने के लिए ट्रिगर करता है। मैं इस स्टू पर अपने बच्चों को ड्रिल। मेरी पत्नी और मैं आदत को लिखने
हमारी शादी के लिए योजना। यह सब हम आदेश की बैठकों में के बारे में बात करते हैं। नहीं एक व्यक्ति
कुफ़ा में ने मुझे बताया था कि हम कबाब

को हटाकर यूरेस भीड़ में ले सकते हैं। खड़ा है, लेकिन एक बार जब आप सब कुछ आदतों के एक समूह के रूप में देखते हैं, तो ऐसा लगता है कि किसी ने आपको
दिया है टॉर्च और एक मुकुट और आप काम कर सकते हैं। "
प्रमुख जॉर्जिया का एक छोटा आदमी था। वह सदा थूकना था या तो
सूरजमुखी के बीज या एक कप में तंबाकू चबाना। उन्होंने कहा कि मुझे लगता है कि प्रवेश करने से पहले कहा था
सैन्य, उसका सबसे अच्छा कैरियर विकल्प टेलीफोन लाइनों की मरम्मत कर रहा था, या, संभवतः,
मेथमफेटामाइन उद्यमी बनकर, अपने उच्च विद्यालय के साथियों में से कुछ के पास एक रास्ता था
कम सफलता के लिए चुना गया। अब, वह सबसे में से एक में आठ सौ सैनिकों का निरीक्षण किया
पृथ्वी पर परिष्कृत लड़ने वाले संगठन।
"मैं आपको बता रहा हूं, अगर मेरे जैसा कोई व्यक्ति इस stu को सीख सकता है, तो कोई भी कर सकता है। मैं अपने सैनिकों बता सभी
उस समय, कुछ भी नहीं है यदि आप आदतें सही नहीं करते हैं। "
पिछले एक दशक में, आदतों के न्यूरोलॉजी और मनोविज्ञान की हमारी समझ और जिस तरह से पैटर्न हमारे जीवन, समाजों और संगठनों के भीतर काम करते हैं, उसका विस्तार
में हुआ है वे तरीके जिनकी हमने वर्षों पहले कल्पना नहीं की थी। अब हम जानते हैं क्यों की आदतों में उभरने, कैसे
वे बदलते हैं, और उनके यांत्रिकी के पीछे का विज्ञान। हम जानते हैं कि उन्हें कैसे में तोड़ भाग और उन्हें हमारे विशिष्ट उद्धरणों के लिए पुनः बनाएँ। हम समझते हैं कि लोग खाने बनाने के लिए कैसे
कम, अधिक व्यायाम, अधिक ई काम, और स्वस्थ जीवन जीते। एक आदत बदलने आवश्यक रूप से आसान या त्वरित नहीं है। यह हमेशा आसान नहीं है।
लेकिन यह संभव है। और अब हम कैसे समझते हैं।

HABIT LOOP

कैसे आदतें काम करती हैं

I

1993 के पतन में, एक व्यक्ति जो आदतों के बारे में जो कुछ भी जानता है, उसका बहुत ऊपर उठाएगा
एक अनुसूचित नियुक्ति के लिए सैन डिएगो में एक प्रयोगशाला में चला गया। उन्होंने कहा कि बुजुर्ग था, एक
छह फीट से अधिक लंबा शेड, और नीली बटन-डाउन शर्ट में तैयार करीने से कपड़े पहने

.1.1 उनकी मोटी सफेद
बालों ने किसी भी उच्च माध्यमिक विद्यालय के पुनर्मिलन में ईर्ष्या को प्रेरित किया होगा। गठिया उसे वजह से
प्रयोगशाला के हॉलवे में प्रवेश करने के दौरान उसे थोड़ा सा लंगड़ा करना, और उसने अपनी पत्नी का हाथ पकड़ लिया,
धीरे-धीरे चलना, जैसे कि इस बारे में अनिश्चित है कि प्रत्येक नया कदम क्या लाएगा। लगभग एक साल पहले, यूजीन Pauly, या "E.P." जैसा कि वह
में जाना जाएगा। चिकित्सा साहित्य, Playa डेल रे में घर पर था, रात के खाने की तैयारी, जब उसका
पत्नी ने उल्लेख किया कि उनका बेटा माइकल आ रहा था।
"कौन है माइकल?" यूजीन ने .1.2
से पूछा। "आपका बच्चा," उसकी पत्नी बेवर्ली ने कहा। "आप जानते हैं, जो हमने उठाया?"
यूजीन ने उसे रिक्तता से देखा। "है कि कौन है?" उन्होंने पूछा।
अगलादिन, यूजीन उल्टी और पेट में ऐंठन के साथ writhing शुरू कर दिया।
के भीतर चौबीस घंटे, उसका निर्जलीकरण इतना स्पष्ट था कि एक भयभीत बेवर्ली उसे ले गया
आपातकालीन कक्ष में । उसका तापमान बढ़ने लगा, 105 डिग्री से टकराने के रूप में वह
अस्पताल की चादरों पर पसीने का एक पीला प्रभामंडल। वह प्रलाप हो गया,
तब हिंसक, चिल्ला और धक्का जब नर्सों ने अपने हाथ में एक IV डालने की कोशिश की। केवल
बेहोश करने की क्रिया के बाद एक चिकित्सक दो कशेरुकाओं के बीच एक लंबी सुई को स्लाइड करने में सक्षम था
उसकी पीठ का छोटा हिस्सा और मस्तिष्कमेरु द्रव की कुछ बूंदें निकालें।
प्रक्रिया का प्रदर्शन करने वाले चिकित्सक ने तुरंत परेशानी को महसूस किया। uid
मस्तिष्क और रीढ़ की हड्डी के आस-पास संक्रमण और चोट के खिलाफ एक बाधा है। में
स्वस्थ व्यक्ति, यह स्पष्ट और त्वरित कारण है, लगभग रेशमी भीड़ के साथ चलती है
सुई के माध्यम से । यूजीन के रीढ़ की हड्डी से नमूना बादल था और बाहर dripped
सुस्त रूप से, जैसे कि सूक्ष्म ग्रिट के साथ झूठ बोला गया हो। 1.3 जब परिणाम
से वापस आए प्रयोगशाला, यूजीन के चिकित्सकों ने सीखा कि वह बीमार क्यों था: वह वायरल से su ering था
एन्सेफलाइटिस, अपेक्षाकृत हानिरहित वायरस के कारण होने वाला एक रोग जो ठंड घावों को पैदा करता है,
बुखार फफोले, और त्वचा पर हल्के संक्रमण। दुर्लभ मामलों में, तथापि, वायरस कर सकते हैं
भयावह क्षति को रोकने में मस्तिष्क में अपना रास्ता बनाते हैं, क्योंकि यह
के माध्यम से चबाता है। ऊतक की नाजुक तह जहां हमारे विचार, सपने - और कुछ के अनुसार, आत्माएं -
निवास करें।

यूजीन के डॉक्टरों ने बेवर्ली को बताया कि नुकसान का मुकाबला करने के लिए वे कुछ भी नहीं कर सकते थे -
पहले से ही किया गया है, लेकिन एंटीवायरल दवाओं की एक बड़ी खुराक इसे फैलने से रोक सकती है।
यूजीन कोमा में फिसल गया और दस दिनों तक क्लो
था se to death। धीरे धीरे, दवाओं के रूप में
इस बीमारी से लड़ा, उसका बुखार फिर से चढ़ गया और वायरस गायब हो गया। जब वह जागता है, तो
वह कमजोर और अव्यवस्थित था और ठीक से निगल नहीं सकता था। वह वाक्य बनाने नहीं कर सका
और कभी-कभी हांफता होगा, जैसे कि वह क्षण भर भूल गया था कि कैसे सांस लेना है। लेकिन वह
जीवित था।
आखिरकार, यूजीन परीक्षणों की बैटरी के लिए पर्याप्त था। डॉक्टरों चकित थे
से nd के लिए कि उसका शरीर- जिसमें उसका तंत्रिका तंत्र भी शामिल है- काफी हद तक असंतुष्ट दिखाई दिया। उन्होंने कहा कि
अपने अंगों को स्थानांतरित कर सकता था और शोर और प्रकाश के प्रति उत्तरदायी था। उसके सिर के स्कैन, हालांकि,
ने उनके मस्तिष्क के केंद्र के पास अशुभ छाया प्रकट की। वायरस एक अंडाकार नष्ट कर दिया था
ऊतक के करीब जहां उसके कपाल और रीढ़ की हड्डी के स्तंभ मिले। "वह व्यक्ति नहीं हो सकता है
आपको याद है, "एक डॉक्टर ने बेवर्ली को चेतावनी दी थी। "आप अगर अपने पति को है तैयार होने की जरूरत है
चला गया। "
यूजीन को अस्पताल के di erent wing में ले जाया गया। एक सप्ताह के भीतर, वह था
आसानी से निगल रहा है। एक और सप्ताह है, और वह सामान्य रूप से बात कर शुरू कर दिया, जेल-ओ और
के लिए पूछ नमक, टेलीविजन चैनलों के माध्यम से आईपिंग और बोरिंग साबुन ओपेरा के बारे में शिकायत। तक
जब वह एक सप्ताह के बाद पुनर्वास केंद्र वीएचएस में छुट्टी दे दी गई, यूजीन
था हॉलवे के नीचे चलना और o ering नर्सों को उनके सप्ताहांत के बारे में अवांछित सलाह देना
योजनाएँ।
एक डॉक्टर ने बेवर्ली को बताया कि "मुझे नहीं लगता कि मैंने कभी किसी को इस तरह वापस आते देखा है।" "मैं
आप अपनी उम्मीदें बढ़ाना नहीं चाहते, लेकिन यह आश्चर्यजनक है। " बेवर्ली, हालांकि, चिंतित रहा। पुनर्वसन अस्पताल में यह स्पष्ट हो गया है कि
बीमारी ने उसके पति को अस्थिर तरीके से बदल दिया था। यूजीन याद नहीं कर सकता है

जो
उदाहरण के लिए सप्ताह का दिन, उदाहरण के लिए, या उसके डॉक्टरों और नर्सों के नाम, कोई फर्क नहीं पड़ता
कितनी बार उन्होंने अपना परिचय दिया। "क्यों वे मुझे पूछ रखना है इन सभी सवाल? "उन्होंने एक चिकित्सक द्वारा अपना कमरा छोड़ने के एक दिन बाद बेवर्ली से पूछा। जब वह nally
घर लौट आया, चीजें भी अजनबी हो गईं। यूजीन उनके दोस्तों को याद करने की नहीं मालूम था।
बातचीत के बाद उन्हें परेशानी हुई। कुछ सुबह, वह बाहर निकलना होगाबिस्तर से, पैदल दूरी पर
रसोई में, अपने आप को बेकन और अंडे पकाएं, फिर कवर के नीचे वापस चढ़ें और रेडियो चालू करें। चालीस मिनट के बाद ही एक ही बात करना होगा:, उठो बेकन पकाने और अंडे, बिस्तर में वापस चढ़ते हैं, और रेडियो के साथ बेला करते हैं। फिर वह इसे फिर से करना होगा।
चिंतित, बेवर्ली विशेषज्ञों के पास पहुंचा, जिसमें विश्वविद्यालय का एक शोधकर्ता भी शामिल था।
कैलिफोर्निया, सैन डिएगो, जो स्मृति हानि में विशेषज्ञता रखते हैं। है कौन सा कैसे, एक धूप गिरावट पर
दिन, बेवर्ली और यूजीन ने खुद को विश्वविद्यालय के
एक नॉनस्क्रिप्ट बिल्डिंग में पाया। परिसर, हाथ पकड़ते हुए वे धीरे-धीरे एक दालान के नीचे चले गए। वे एक में दिखाया गया है
छोटा परीक्षा कक्ष। यूजीन एक युवती जो एक
उपयोग कर रहा था के साथ बातें करना शुरू किया कंप्यूटर।
"वर्षों से इलेक्ट्रॉनिक्स में रहा, मैं इस सब पर आश्चर्यचकित हूं," उन्होंने कहा, इशारा करते हुए
मशीन पर वह टाइप कर रही थी। "जब मैं छोटी थी, उस चीज़ में हो गया होता
छह-फुट रैक की एक जोड़ी और इस पूरे कमरे को ले लिया। "
महिला कीबोर्ड पर पेकिंग करती रही। यूजीन chuckled।
"यह अविश्वसनीय है," उन्होंने कहा। "सभी उन मुद्रित सर्किट और डायोड और ट्रायोड। जब मैं
इलेक्ट्रॉनिक्स में था, उस चीज़ को धारण करने वाले छह-फुट रैक की एक जोड़ी होती। "
एक वैज्ञानिक ने कमरे में प्रवेश किया और अपना परिचय दिया। उन्होंने यूजीन पूछा कि वर्ष वह
था।

"ओह, चलो देखते हैं, उनतीस या साठ?" यूजीन ने उत्तर दिया। उन्होंने इकहत्तर साल का था।
वैज्ञानिक ने कंप्यूटर पर टाइप करना शुरू किया। यूजीन मुस्कराए और यह कम से इशारा

किया। "यही है
वास्तव में कुछ है, ”उन्होंने कहा। "तुम्हें पता है, जब मैं इलेक्ट्रॉनिक्स में था वहाँ होगा है किया गया
उस चीज़ को पकड़े हुए छह-फुट रैक के एक जोड़े! "
वैज्ञानिक दो-वर्षीय लैरी स्क्वॉयर थे, एक प्रोफेसर जिन्होंने भूतकाल व्यतीत किया था स्मृति के न्यूरोनेटोमी का अध्ययन करने वाले तीन दशक। उनकी विशेषता तलाश रहा है कैसे
मस्तिष्क घटनाओं को संग्रहीत करता है। यूजीन के साथ अपने काम है, तथापि, जल्द ही एक नई दुनिया खोल होगा
उसे और सैकड़ों अन्य शोधकर्ताओं को जिन्होंने हमारी समझ को फिर से आकार दिया है आदतों का कार्य। स्क्वायर के अध्ययनों से पता चलता है कि यहां तक कि कोई है जो याद नहीं कर सकते उसकी
स्वयं की आयु या लगभग कुछ भी ऐसी आदतों को विकसित कर सकता है जो अनिर्णायक रूप से जटिल लगती हैं -
जब तक आपको एहसास नहीं होता कि हर कोई हर दिन समान न्यूरोलॉजिकल प्रक्रियाओं पर निर्भर करता है। उनकी
और दूसरों के शोध से अवचेतन तंत्र को प्रकट करने में मदद मिलेगी जो
को प्रभावित करता है अनगिनत विकल्प जो ऐसा प्रतीत होता है जैसे कि वे सुविचारित विचार के उत्पाद हैं, लेकिन
वास्तव में हम में से ज्यादातर लोगों को शायद ही पहचानने या समझने के आग्रह से प्रभावित हैं।
जब तक स्क्वीयर यूजीन से मिले, तब तक वे
के लिए अपने मस्तिष्क की छवियों का अध्ययन कर चुके थे। सप्ताह। स्कैन संकेत दिया है कि लगभग सभी यूजीन की खोपड़ी के भीतर क्षति सीमित था
उसके सिर के केंद्र के पास एक सेंटीमीटर क्षेत्र में। वायरस था लगभग पूरी तरह से उसकी औसत दर्जे की लौकिक लोब को नष्ट कर दिया, कोशिकाओं का एक टुकड़ा जिसे वैज्ञानिकों को संदेह था
सभी प्रकार के संज्ञानात्मक कार्यों के लिए ज़िम्मेदार है जैसे अतीत का स्मरण और का विनियमन। कुछ भावनाएँ। विनाश की पूर्णता स्क्वायर वायरल कोई आश्चर्य नहीं हुआ
एन्सेफलाइटिस एक निर्दयी, लगभग सर्जिकल, सटीक के साथ ऊतक की खपत करता है। क्या हैरान
उसे इस बात का पता था कि चित्र कितने परिचित थे।
तीस साल पहले, MIT में पीएचडी छात्र के रूप में, स्क्वायर ने एक समूह के साथ काम किया था
चिकित्सा इतिहास में सबसे प्रसिद्ध रोगियों में से एक "एच.एम." के रूप में जाना जाता है।
जब H.M.- उनका असली नाम हेनरी मोलिसन था, लेकिन वैज्ञानिकों ने उनकी पहचान को धूमिल कर दिया

जीवन भर सात साल का था, वह एक साइकिल से टकरा गया था और अपने
पर कड़ी मेहनत से उतरा था। प्रमुख। 1.4, 1.5 , 1.6 < / a> इसके तुरंत बाद, वह
बरामदगी विकसित किया है और बाहर रोग़ान शुरू कर दिया। सोलह साल की उम्र में,
उनके पास अपनी rst ग्रैंड mal जब्ती थी, जिस तरह से पूरे मस्तिष्क में एक एक्ट्स;
जल्द ही, वह
दिन में दस बार तक चेतना खो रहा था।
समय तक वह सत्ताईस, एच.एम. दिया बेताब था। Anticonvulsive दवाओं नहीं था
ने मदद की। उन्होंने कहा कि स्मार्ट था, लेकिन एक नौकरी पकड़ नहीं कर सका। 1.7 वह
अभी भी अपने माता-पिता के साथ रहता था। एच.एम.
एक सामान्य अस्तित्व चाहता था। तो वह एक चिकित्सक के लिए जिसका सहिष्णुता से
मदद मांगी
प्रयोग ने उनके डर को दूर किया। अध्ययन एक ऐसा क्षेत्र है कि सुझाव दिया था
हिप्पोकैम्पस नामक मस्तिष्क के दौरे में भूमिका निभा सकते हैं। जब डॉक्टर
H.M. के सिर में कटिंग का प्रस्ताव, उसके मस्तिष्क के सामने के हिस्से को उठाकर, और
के साथ छोटे पुआल, अंदर से हिप्पोकैम्पस और कुछ आसपास के ऊतक को चूसने से
उसकी खोपड़ी के
, HM .1.8 , सर्जरी 1953 में हुई, और एच.एम. चंगा, उसकी बरामदगी धीमा। लगभग
तुरंत, हालांकि, यह स्पष्ट हो गया कि उसका मस्तिष्क मौलिक रूप से बदल दिया गया
था। एच.एम.
उसका नाम जानता था और उसकी माँ आयरलैंड से थी। वह याद कर सकता है 1929
स्टॉक मार्केट क्रैश और नॉरमैंडी के आक्रमण के बारे में समाचार रिपोर्ट। लेकिन लगभग
जो कुछ भी बाद में आया है - सभी यादें, अनुभव, और संघर्ष
से उनकी सर्जरी से पहले के दशक के अधिकांश - युग
हो चुके थे sed। एक डॉक्टर का परीक्षण शुरू किया जब
H.M. की मेमोरी उसे कार्ड्स और संख्याओं की सूची दिखाते हुए, उसने पता लगाया कि
एच.एम. बीस से अधिक सेकंड या तो के लिए कोई नई जानकारी को बनाए रखने नहीं
कर सका।
उनकी सर्जरी के दिन से 2008 में उनकी मृत्यु तक, प्रत्येक व्यक्ति एच.एम. से मुलाकात
की, हर
गीत उसने सुना, हर कमरे में उसने प्रवेश किया, एक पूरी तरह से ताज़ा अनुभव था।
उसके मस्तिष्क था
समय में जमे हुए। प्रत्येक दिन, वह तथ्य यह है कि किसी को बदल सकता है द्वारा
befuddled था
स्क्रीन पर प्लास्टिक की एक काली आयत को इंगित करके टेलीविजन चैनल। उन्होंने
शुरू की
अपने डॉक्टरों और नर्सों के साथ खुद को हर दिन दर्जनों बार। 1.10
"मुझे H.M के बारे में सीखना बहुत पसंद था, क्योंकि स्मृति ऐसी मूर्त, रोमांचक
लगती थी। मस्तिष्क का अध्ययन करने का तरीका, "स्क्वायर ने मुझे बताया। "मैं
ओहियो में बड़ा हुआ, और मैं याद कर सकते हैं, पहला में

ग्रेड, मेरे शिक्षक ने सभी क्रेयॉन को सौंप दिया, और मैंने सभी रंगों को मिश्रण करना शुरू कर दिया।
एक साथ यह देखने के लिए कि क्या यह काला होगा। क्यों मुझे लगता है कि स्मृति रखा है, लेकिन मैं नहीं कर सकता
याद रखें कि मेरा शिक्षक कैसा दिखता था? क्यों मेरे मस्तिष्क तय करता है कि एक स्मृति है
दूसरे से अधिक महत्वपूर्ण? "
जब स्क्वायर को यूजीन के मस्तिष्क की छवियां मिलीं, तो उन्होंने बताया कि यह कैसे समान है
H.M. के लिए लग रहा था। वहाँ के बीच में खाली, अखरोट के आकार के टुकड़े थे दोनों अपने
प्रमुख। यूजीन की स्मृति-जैसे H.M.'s-हटा दिया गया था।
जैसा कि स्क्वेयर ने यूजीन की जांच शुरू की, हालांकि, उन्होंने देखा कि यह मरीज डि इरेन्ट था
H.M से कुछ गहरा मायनों में। जबकि लगभग सभी के मिनटों के भीतर पता था
बैठक एच.एम. है कि कुछ गलत था, यूजीन बातचीत जारी कर सकता है और
ऐसे कार्य करते हैं जो किसी आकस्मिक पर्यवेक्षक को सचेत नहीं करेंगे कि कुछ भी गलत था।
H.M. की सर्जरी के ई एक्ट्स इतने दुर्बल हो गए थे कि उन्हें
के लिए संस्थागत कर दिया गया था। अपने जीवन के शेष। यूजीन, दूसरे हाथ पर, अपनी पत्नी के साथ घर पर रहते थे। एच.एम.
वास्तव में वार्तालापों को आगे नहीं बढ़ा सकता है। यूजीन, इसके विपरीत में, के लिए एक अद्भुत आदत थी
किसी भी विषय पर लगभग किसी भी चर्चा का मार्गदर्शन करते हुए वह लंबाई में बात करने में सहज था,
जैसे उपग्रह - उन्होंने एक एयरोस्पेस कंपनी के लिए एक तकनीशियन के रूप में काम किया था - या
मौसम।
स्क्वॉयर ने यूजीन से उनकी जवानी के बारे में पूछकर उनकी परीक्षा शुरू की। यूजीन बारे में बात की
वह शहर जहाँ वह मध्य कैलिफ़ोर्निया में पले बढ़े थे, व्यापारी में उनका समय
मरीन, एक यात्रा जो वह एक युवा के रूप में ऑस्ट्रेलिया ले गया था। उन्होंने कहा कि के सबसे याद कर सकता है
उनके जीवन की घटनाएँ जो लगभग 1960 से पहले घटित हुई थीं। जब स्क्वायर ने इस बारे में पूछा
बाद के दशक, ईugene विनम्रता विषय बदल दिया और कहा कि वह मुसीबत याद था हाल की कुछ घटनाएं।
स्क्वायर ने कुछ खुफिया परीक्षण किए और पाया कि यूजीन की बुद्धि अभी भी थी
एक ऐसे व्यक्ति के लिए तेज है जो पिछले तीन दशकों को याद नहीं कर सकता है। इतना

ही नहीं, यूजीन
अभी भी वह सभी आदतें थीं जो उन्होंने अपनी युवावस्था में बनाई थीं, इसलिए जब भी स्क्वायर ने उन्हें एक कप दिया
पानी या विशेष रूप से विस्तृत जवाब पर उसे बधाई दी, यूजीन उसे धन्यवाद देंगे और o ने बदले में एक तारीफ की। जब भी किसी को कमरे में प्रवेश किया, यूजीन होगा अपना परिचय दें और उनके दिन के बारे में पूछें।
लेकिन जब स्क्वायर ने यूजीन को संख्याओं की एक स्ट्रिंग को याद करने या का वर्णन करने के लिए कहा। प्रयोगशाला के दरवाजे के बाहर दालान, डॉक्टर ने पाया कि उसका मरीज किसी भी
को नहीं बनाए रख सकता है। एक या अधिक मिनट के लिए नई जानकारी। जब कोई पता चला की यूजीन फ़ोटो

उनके पोते, उन्हें नहीं पता था कि वे कौन थे। जब स्क्वायर पूछा कि क्या वह याद बीमार होना, यूजीन ने कहा कि उन्हें कोई याद नहीं था
उसकी बीमारी या अस्पताल में रहना। में
वास्तव में, यूजीन ने कभी याद नहीं किया कि वह भूलने की बीमारी से पीड़ित थे। उसकी मानसिक
स्वयं की छवि में मेमोरी लॉस शामिल नहीं है, और चूंकि वह चोट को याद नहीं कर सका, वह कुछ भी गलत होने की कल्पना नहीं कर सकता है।
यूजीन से मिलने के बाद के महीनों में, स्क्वायर ने ऐसे परीक्षण किए जो
का परीक्षण करते हैं उसकी याददाश्त की सीमा। तब तक, यूजीन और बेवर्ली को प्लाया डेल रे से चला गया था
सैन डिएगो अपनी बेटी के करीब होने के लिए, और स्क्वायर अक्सर उनके घर / घर के लिए उनके घर जाते थे
परीक्षा। एक दिन, स्क्वायर अपने घर के एक लेआउट स्केच करने यूजीन पूछा। यूजीन नहीं कर सकता
जहां या किचन या बेडरूम स्थित था, वहां एक अल्पविकसित नक्शा बनाएं। "जब आप सुबह बिस्तर से उठते हैं, आप अपना कमरा कैसे छोड़ते हैं? "स्क्वायर ने पूछा।
"आप जानते हैं," यूजीन ने कहा, "मैं वास्तव में निश्चित नहीं हूं।"
स्क्वायर ने अपने लैपटॉप पर नोट्स लिए, और जैसे-जैसे वैज्ञानिक टाइप करते गए, यूजीन विचलित होते गए।
वह पूरे कमरे में नज़र आया और फिर खड़ा हो गया, एक दालान में चला गया, और खोला बाथरूम का दरवाजा। कुछ ही मिनट बाद, शौचालय ushed, नल भाग गया, और यूजीन, अपने हाथों को अपनी पैंट पर पोंछते हुए, लिविंग रूम में वापस चला गया और बैठ गया। स्क्वायर के बगल में अपनी कुर्सी पर फिर से। उन्होंने कहा कि अगले प्रश्न के लिए धैर्यपूर्वक प्रतीक्षा।
उस समय, किसी ने सोचा नहीं था कि एक आदमी जो अपने घर का नक्शा नहीं खींच सकता था वह था
बिना किसी हिचकिचाहट के बाथरूम को सक्षम करने के लिए। लेकिन इस सवाल का,

और इसके जैसे अन्य, होगा
अंतत: उन खोजों का पता लगाता है, जिन्होंने हमारी समझ को बदल दिया है
आदतों की शक्ति। 1.11 यह एक वैज्ञानिक सी क्रांति को जगाने में मदद करेगा जिसमें आज
शामिल है। सीखने वाले सैकड़ों शोधकर्ता, सभी आदतों को समझने के लिए, rst समय के लिए
जो हमारे जीवन को प्रभावित करते हैं।
जैसे ही यूजीन टेबल पर बैठे, उन्होंने स्क्वायर के लैपटॉप को देखा।
"यह आश्चर्यजनक है," उन्होंने कहा, कंप्यूटर पर इशारा करते हुए। "तुम्हें पता है, जब मैं में था
इलेक्ट्रॉनिक्स, उस चीज़ को पकड़े हुए छह-फुट की एक जोड़ी होती। "
अपने नए घर में चले जाने के बाद के कुछ हफ्तों में, बेवर्ली ने
लेने की कोशिश की प्रत्येक दिन के बाहर यूजीन। डॉक्टरों ने कहा था कि यह महत्वपूर्ण था कि उसे पाने के लिए
व्यायाम, और अगर यूजीन बहुत लंबे समय से अंदर था, तो उसने बेवर्ली को पागल कर दिया, उससे वही पूछा
एक अंतहीन लूप में अधिक से अधिक सवाल। इसलिए प्रत्येक सुबह और दोपहर, वह ले लिया
ब्लॉक के चारों ओर टहलने पर, हमेशा एक साथ और हमेशा एक ही मार्ग पर।
डॉक्टरों ने बेवरली को चेतावनी दी थी कि उसे यूजीन की लगातार निगरानी करने की आवश्यकता होगी। यदि
वह कभी भी खो गया, उन्होंने कहा, वह कभी भी अपने घर पर नहीं जा पाएगा। लेकिन एक
सुबह, जब वह तैयार हो रही थी, यूजीन सामने के दरवाजे से फिसल गया। वह था एक
एक कमरे से दूसरे स्थान पर भटकने की प्रवृत्ति, इसलिए उसे नोटिस करने में कुछ समय लगा।
जब उसने किया, वह उन्मत्त हो गया। वह बाहर भाग गया और सड़क स्कैन किया। वह कर सकता था नहीं
उसे देखें। वह पड़ोसियों के घर गए और खिड़कियों पर बढ़ा। उनके घरों
समान दिख रहा था - शायद यूजीन भ्रमित हो गया था और अंदर चला गया था? वह करने के लिए भाग गया
दरवाजा और घंटी बजाई जब तक कोई जवाब नहीं दिया। यूजीन वहां नहीं थे। वह sprinted
सड़क पर वापस, ब्लॉक को चलाकर, यूजीन का नाम चिल्लाते हुए। वह रो रही थी।
क्या होगा अगर वह ट्रै सी में भटक गया था? वह कैसे किसी को जहां वे रहते थे होगा? वह
पंद्रह मिनट पहले ही बाहर हो गया था, हर जगह देख रहा था। वह घर भाग गया कॉल करने के लिए
पुलिस।

जब वह दरवाजे से फटा, तो उसने लिविंग रूम में यूजीन पाया, जो सामने बैठी थी
इतिहास चैनल देखने वाले टेलीविजन का । उसके आँसू उसे उलझन में। उसने ऐसा नहीं किया
याद रखना, उन्होंने कहा, पता नहीं कि वह कहां है, और समझ नहीं पाया कि क्यों
वह बहुत परेशान थी। तब बेवर्ली, मेज पर pinecones के ढेर देखा लोगों की तरह वह था
सड़क के नीचे एक पड़ोसी के यार्ड में देखा गया। वह करीब आया और यूजीन के
को देखा हाथ। उनकी ngers पौधों का रस के साथ चिपचिपा थे। यही कारण है कि जब
वह महसूस किया कि यूजीन चला गया था है
स्वयं टहलने के लिए। उन्होंने कहा कि सड़क के नीचे फिरते और कुछ स्मृति चिन्ह इकट्ठा किया था।
और उसे अपना घर मिल गया था।
जल्द ही, यूजीन हर सुबह सैर के लिए जा रहा था। बेवर्ली उसे रोकने की कोशिश की, लेकिन यह
व्यर्थ था।
"भले ही मैंने उसे अंदर रहने के लिए कहा था, वह कुछ मिनट बाद याद नहीं करेगा," उसने बताया
मुझे। "मैं उसे कई बार पीछा किया यकीन है कि वह खो नहीं होगा बनाने के लिए, लेकिन वह हमेशा के लिए आया था
वापस। "कभी-कभी वह पिनकोन्स या चट्टानों के साथ लौटता था। एक बार जब वह एक साथ वापस आ गया
बटुआ; एक पिल्ला के साथ एक और समय। उन्होंने याद कभी नहीं वे कहाँ से आए।
जब स्क्वॉयर और उनके सहायकों ने इन मार्गों के बारे में सुना, तो उन्हें संदेह होने लगा कि
यूजीन के सिर के अंदर कुछ ऐसा हो रहा था, जिसका उसके
से कोई लेना-देना नहीं था सचेत स्मृति। वे एक प्रयोग के लिए बनाया गया। स्क्वायर के सहायकों में से एक का दौरा किया
एक दिन घर और यूजीन को उस ब्लॉक का नक्शा बनाने के लिए कहा जहां वह रहता था। वह नहीं कर सकता
इसे करें। कैसे जहां उसके घर सड़क पर स्थित था के बारे में, उसने पूछा। उन्होंने डूडल किया
फिर असाइनमेंट भूल गया। वह बताते हैं कि कौन सा द्वार के लिए नेतृत्व किया उससे पूछा
रसोई। यूजीन कमरे में चारों ओर देखा। उसे पता नहीं था, उन्होंने कहा। वह यूजीन पूछा
भूख लगने पर वह क्या करेगा। वह उठ खड़ा हुआ, रसोई में चला गया, खोला एक
कैबिनेट, और नट का जार लिया।
उस सप्ताह के अंत में, एक आगंतुक अपने दैनिक टहलने पर यूजीन में शामिल हो गया। वे के बारे में के लिए चला गया
दक्षिणी कैलिफोर्निया के सदा वसंत के माध्यम से पंद्रह मिनट,
की खुशबू बोगनविलिया हवा में भारी। यूजीन ज्यादा नहीं कहा, लेकिन वह हमेशा रास्ते

का नेतृत्व किया और
पता लग रहा था कि वह कहाँ जा रहा था। उन्होंने निर्देश के लिए कभी नहीं पूछा। वे गोल के रूप में
अपने घर के पास कोने में, आगंतुक ने यूजीन से पूछा कि वह कहाँ रहता है। "मैं नहीं जानता, वास्तव में,"
उन्होंने कहा। तब वह अपने फुटपाथ ऊपर चला गया, उसके सामने दरवाजा खोला रहने वाले
में चला गया कमरा, और टेलीविजन चालू।
यह स्पष्ट था कि यूजीन नई जानकारी को अवशोषित कर रहा था। लेकिन जहां अंदर उसका मस्तिष्क उस जानकारी का निवास था? कैसे कर सकता है किसी nd पागल का एक जार जब वह
यह नहीं कह सकता कि रसोईघर कहाँ स्थित था? या nd उसके घर के रास्ते जब वह पता नहीं था
वह कौन सा घर था? कैसे, स्क्वायर सोचा, थे अंदर गठन नए पैटर्न
यूजीन का क्षतिग्रस्त मस्तिष्क?
II।
उस भवन के भीतर जो
मस्तिष्क और संज्ञानात्मक विज्ञान विभाग का निर्माण करता है मैसाचुसेट्स इंस्टीटच्यूट ऑफ टेक्नोलॉजी ऐसी प्रयोगशालाएं हैं जिनमें आकस्मिक
तक शामिल हैं पर्यवेक्षक, सर्जिकल थिएटर के गुड़ियाघर संस्करणों की तरह देखें। छोटे नलियां हैं, छोटे
अभ्यास, और लघु आरी एक चौथाई इंच w
से कम है ide रोबोटिक हथियारों से जुड़ा हुआ। यहां तक कि
ऑपरेटिंग टेबल छोटे हैं, जैसे कि बच्चे के आकार के सर्जनों के लिए तैयार किए गए हैं। कमरे
हमेशा एक मिर्च साठ डिग्री पर रखा जाता है क्योंकि हवा में थोड़ी सी झपकी शोधकर्ताओं '
को रोक देती है नाजुक प्रक्रियाओं के दौरान निरर्थक। इन प्रयोगशालाओं के अंदर, तंत्रिका विज्ञान में कटौती
एनेस्थेटाइज़्ड चूहों की खोपड़ी, छोटे सेंसर प्रत्यारोपित करना जो सबसे छोटे परिवर्तनों को रिकॉर्ड कर सकते हैं
उनके दिमाग के अंदर। जब चूहों जगा, वे शायद ही वहाँ अब कर रहे हैं कि सूचना के लिए लग रहे हैं
दर्जनों सूक्ष्म तार अपने सिर के अंदर न्यूरोलॉजिकल मकड़ी के जाले की तरह उभरे। ये प्रयोगशालाएं
के विज्ञान में एक शांत क्रांति के लिए केंद्र बन गई हैं आदत निर्माण, और यहां सामने आए प्रयोग बताते हैं कि कैसे यूजीन-साथ ही साथ
आप, मैं और बाकी सभी - प्रत्येक के माध्यम से इसे बनाने के लिए आवश्यक व्यवहार विकसित करना

दिन। इन प्रयोगशालाओं में चूहों जटिलता हमारे सिर के अंदर होता है कि प्रबुद्ध है
जब भी हम सांस के रूप में कुछ करते हैं तो अपने दांतों को ब्रश करते हैं या कार को
से बाहर निकालते हैं ड्राइववे। और स्क्वायर के लिए, इन प्रयोगशालाओं के तरीकों की
व्याख्या यूजीन में कामयाब मदद की
नई आदतें सीखें।
जब 1990 के दशक में MIT के शोधकर्ताओं ने आदतों पर काम करना शुरू किया था -
उसी के बारे में
समय है कि यूजीन अपने बुखार के साथ नीचे आया था - वे
के एक नूब के बारे में उत्सुक थे। न्यूरोलॉजिकल ऊतक जिसे बेसल गैन्ग्लिया के रूप में
जाना जाता है। आप एक के रूप में मानव मस्तिष्क चित्र हैं
प्याज, कोशिकाओं की परत पर परत से बना, फिर बाहर की परतें - वे निकटतम
खोपड़ी- आम तौर पर एक विकासवादी दृष्टिकोण से सबसे हालिया जोड़ हैं।
जब आप किसी नए आविष्कार का सपना देखते हैं या किसी मित्र के मजाक पर हंसते हैं,
तो यह
के बाहरी हिस्से हैं। काम पर आपका मस्तिष्क। वहीं सबसे जटिल सोच होती है है।
मस्तिष्क के अंदर गहरा भाग और मस्तिष्क स्टेम के करीब - जहां मस्तिष्क > से मिलता
है
स्पाइनल कॉलम - अधिक पुराने, अधिक आदिम संरचनाएं हैं। वे पर नियंत्रण हमारी
स्वचालित
व्यवहार, जैसे श्वास और निगलने, या चौंकाने वाली प्रतिक्रिया जब हम महसूस करते
हैं
कोई व्यक्ति झाड़ी के पीछे से छलांग लगाता है। खोपड़ी के केंद्र की ओर एक गोल्फ की
गेंद के आकार
है ऊतक की गांठ जो एक श, सरीसृप, या
के सिर के अंदर nd के समान है। स्तनपायी। 1.12 यह बेसल गैन्ग्लिया है, कोशिकाओं का
एक अंडाकार है, जो वर्षों से, वैज्ञानिकों ने
नहीं किया था बहुत अच्छी तरह से समझें, संदेह के अलावा कि इसने जैसे रोगों में
भूमिका निभाई
पार्किंसंस 1.13 , 1.14
1990 के दशक की शुरुआत में, MIT के शोधकर्ता यह सोचने लगे कि क्या बेसल
गैन्ग्लिया हो सकता है
आदतों के साथ अभिन्न। वे देखा है कि घायल बेसल गैन्ग्लिया अचानक के साथ जानवरों
कार्यों के साथ समस्याएँ विकसित हुई जैसे कि कैसे mazes के माध्यम से चलाना सीखें
और
खाद्य कंटेनर खोलने का तरीका याद रखना। 1.15 उन्होंने
द्वारा प्रयोग करने का निर्णय लिया नई सूक्ष्म तकनीकों को नियोजित करना, जो उन्हें
मिनट विस्तार से निरीक्षण करने की अनुमति देता है, क्या
चूहों के सिर के भीतर हो रहा था क्योंकि उन्होंने दर्जनों दिनचर्या का प्रदर्शन किया था।
सर्जरी में,

प्रत्येक चूहे ने एक छोटी जॉयस्टिक और दर्जनों छोटे तारों को अपने
में डाला जैसा दिखता था खोपड़ी। बाद में, पशु एक पर चॉकलेट के साथ एक टी के
आकार भूलभुलैया में रखा गया था
अंत।

भूलभुलैया को संरचित किया गया था ताकि प्रत्येक चूहे को एक विभाजन के पीछे
तैनात किया जा सके कि
एक जोर से क्लिक करने पर खोला गया .1.16 प्रारंभ में, जब एक चूहे ने क्लिक सुना
और
देखा। विभाजन गायब हो जाता है, यह आमतौर पर केंद्र के गलियारे में ऊपर और नीचे
भटक जाएगा,
में एनजी कोनों और दीवारों पर खरोंच। यह चॉकलेट गंध दिखाई दिया, लेकिन आंकड़ा
नहीं कर सकता है
इसे nd कैसे करें। जब यह टी के शीर्ष पर पहुंच गया, यह अक्सर सही करने के लिए बदल
गया, दूर
चॉकलेट से , और फिर भटकना छोड़ दिया, कभी-कभी बिना किसी स्पष्ट कारण के रुकता
है।
आखिरकार, अधिकांश जानवर डिसइनाम को कवर किया। लेकिन वहाँ था में कोई
प्रत्यक्ष पैटर्न
उनका संदेश। यह अगर प्रत्येक चूहे एक इत्मीनान, कल्पनातीत टहलने ले रहा था के
रूप में लग रहा था।
चूहों के सिर में जांच, हालांकि, एक di erent कहानी बताई। जबकि प्रत्येक जानवर
भूलभुलैया के माध्यम से भटक गया, इसका मस्तिष्क- और विशेष रूप से, इसका बेसल
गैन्ग्लिया- काम किया
उग्र रूप से। हर बार एक चूहा SNI एड हवा या खरोंच एक दीवार, अपने मस्तिष्क के
साथ विस्फोट हो गया
गतिविधि, मानो प्रत्येक नई गंध, दृष्टि और ध्वनि का विश्लेषण कर रही हो। चूहा
प्रसंस्करण था
जानकारी पूरे समय यह शोकग्रस्त।
वैज्ञानिकों ने अपने प्रयोग को दोहराया, फिर से देखा कि कैसे प्रत्येक चूहे का
मस्तिष्क की गतिविधि बदल गई क्योंकि यह सैकड़ों बार उसी मार्ग से गुजरी। की एक
श्रृंखला
शिफ्ट धीरे-धीरे उभरा। चूहों SNI कोनों एनजी और गलत बदल जाता है बनाने बंद कर
दिए।
इसके बजाय, वे भूलभुलैया के माध्यम से तेजी से और तेजी से ज़िपित हुए। और उनके
दिमाग के भीतर
है कुछ अप्रत्याशित हुआ: जैसा कि प्रत्येक चूहे ने भूलभुलैया को नेविगेट करने का
तरीका सीखा, उसका

मानसिक गतिविधि घटी। जैसा कि मार्ग में अधिक से अधिक स्वत: बन गया है, प्रत्येक चूहे
कम और कम सोचने लगा।
यह ऐसा था जैसे कि कुछ समय पहले चूहे ने चक्रव्यूह का पता लगाया, उसके मस्तिष्क को पूर्ण
काम करना पड़ा सभी नई जानकारी का बोध कराने की शक्ति। लेकिन चलाने का कुछ दिनों के बाद
एक ही मार्ग, चूहे को दीवारों को खरोंचने या हवा को सूंघने की आवश्यकता नहीं है, और इसलिए
खरोंच और महक से जुड़ी मस्तिष्क गतिविधि बंद हो गई। यह चयन करने की आवश्यकता नहीं किया था
किस दिशा में मुड़ना है, और इसलिए मस्तिष्क के निर्णय लेने वाले केंद्र शांत हो गए। सभी यह
को चॉकलेट का सबसे तेज रास्ता याद था। एक सप्ताह के भीतर, यहां तक कि मस्तिष्क
स्मृति से संबंधित संरचनाएं शांत हो गई थीं। चूहा कैसे स्प्रिंट करने भली भाँति था
भूलभुलैया के माध्यम से इस हद तक कि इसे शायद ही सोचने की जरूरत है।
लेकिन वह आंतरिककरण-सीधे चलता है, बाईं ओर लटका हुआ है, चॉकलेट खाएं —
पर निर्भर बेसल गैन्ग्लिया, मस्तिष्क का संकेत मिलता है। यह छोटा सा, प्राचीन मस्तिष्क संबंधी संरचना
चूहे के रूप में तेजी से और तेजी से भागते हुए लग रहा था और उसके मस्तिष्क ने कम और कम काम किया।
बेसल गैंग्लिया पैटर्न को याद करने और उन पर अभिनय करने के लिए केंद्रीय था। बेसल
गैन्ग्लिया, दूसरे शब्दों में, मस्तिष्क के बाकी हिस्सों में सोने के लिए जाने पर भी संग्रहीत आदतें।
कार्रवाई में इस क्षमता को देखने के लिए, इस ग्राफ़ पर विचार करें, जो एक चूहे के भीतर गतिविधि दर्शाता है

खोपड़ी क्योंकि यह rst समय के लिए भूलभुलैया का सामना करता है। 1.17 प्रारंभ में, मस्तिष्क कड़ी मेहनत कर रहा है
संपूर्ण समय:

एक सप्ताह के बाद, एक बार मार्ग का पता लगने के बाद और खुरचना एक आदत बन गई है, चूहे का
मस्तिष्क नीचे बैठ जाता है क्योंकि यह भूलभुलैया से चलता है:
यह प्रक्रिया — जिसमें मस्तिष्क क्रियाओं के एक क्रम को एक स्वचालित
में परिवर्तित करता है रुटीन - को "चोंकिंग" के रूप में जाना जाता है और यह इस बात की जड़ में है कि आदतें कैसे बनती हैं। 1.18

हैं दर्जनों - यदि व्यवहार के विखंडू के सैकड़ों नहीं - जो हम हर दिन भरोसा करते हैं। कुछ इस प्रकार हैं
simple: आप अपने टूथब्रश पर टूथपेस्ट को अपने
में चिपकाने से पहले अपने आप डालते हैं। मुंह। इस तरह के कपड़े पहने हो रही या बच्चों के दोपहर के भोजन बनाने, के रूप में कुछ कर रहे हैं एक छोटे से अधिक
जटिल।
अन्य इतने जटिल हैं कि यह उल्लेखनीय रूप से छोटा सा ऊतक है जो विकसित हुआ है लाखों साल पहले उन्हें आदतों में बदल सकते हैं। समर्थन का कार्य ले लो अपनी कार ड्राइववे से बाहर। आप पहला ड्राइव करने के लिए सीखा है, सड़क के लिए आवश्यक एक प्रमुख
एकाग्रता की खुराक, और अच्छे कारण के लिए: इसमें गैरेज खोलना, अनलॉक करना शामिल है
कार का दरवाजा, सीट का समायोजन, कुंजी डालने
में इग्निशन, इसे दक्षिणावर्त मोड़कर
रियरव्यू और साइड मिरर को स्थानांतरित करनाऔर, बाधाओं के लिए जाँच पर अपना पैर डाल
ब्रेक, गियरशफ्ट को रिवर्स में घुमाते हुए, ब्रेक से अपना पैर हटाकर,

रखते समय गेराज और सड़क के बीच की दूरी का मानसिक रूप से आकलन करें पहियों को आगामी ट्रे सी के लिए संरेखित और मॉनिटर करना, गणना करना कि कैसे में एक्टेड चित्र फिर से
दर्पण बम्पर, कचरा डिब्बे, और के बीच वास्तविक दूरी में अनुवाद करते हैं
हेजेज, गैस पेडल और ब्रेक पर हल्का दबाव डालते हुए, और सबसे
संभावना है, अपने यात्री से कहकर कृपया रेडियो से फ़िडलिंग बंद करें।
आजकल, हालांकि, आप हर बार जब आप सड़क पर मुश्किल से खींचते हैं, तो आप यह सब करते हैं
कोई भी विचार। नियमित आदत से होता है।
लाखों लोग हर सुबह, बिना सोचे-समझे इस जटिल बैले का प्रदर्शन करते हैं, क्योंकि जैसे ही हम कार की चाबी निकालते हैं, हमारी बेसल गैन्गिलया अंदर घुस जाती है, आदत की पहचान
हमने अपने दिमाग को सड़क पर एक ऑटोमोबाइल को समर्थन देने से संबंधित संग्रहीत किया है। एक बार जब कि
आदत सामने आने लगती है, हमारा ग्रे पदार्थ खुद को शांत करने या अन्य विचारों का पीछा करने के लिए स्वतंत्र होता है,
यही कारण है कि हमारे पास यह महसूस करने की पर्याप्त मानसिक क्षमता है कि जिमी अपना लंचबॉक्स भूल गया था
अंदर।
आदतें, वैज्ञानिकों का कहना है, उभरता है क्योंकि मस्तिष्क लगातार को बचाने के तरीके खोज रहा है

प्रयास। अपने स्वयं के उपकरणों के लिए छोड़ दिया, मस्तिष्क लगभग किसी भी दिनचर्या को एक आदत बनाने की कोशिश करेगा,
क्योंकि आदतें हमारे दिमागों को अधिक बार रैंप करने की अनुमति देती हैं। यह ई ort की बचत वृत्ति एक है
भारी लाभ। एक ई-मस्तिष्क के लिए कम कमरे की आवश्यकता होती है, जो छोटे सिर के लिए बनाता है,
जो बच्चे के जन्म को आसान बनाता है और इसलिए कम शिशु और माँ की मृत्यु का कारण बनता है। एक
e cient brain हमें मूलभूत व्यवहारों के बारे में लगातार सोचने से रोकने की अनुमति देता है, जैसे कि
चलना और चुनना कि क्या खाना है, इसलिए हम भाले का आविष्कार करने के लिए मानसिक ऊर्जा समर्पित कर सकते हैं,
सिंचाई प्रणाली, और, अंततः, हवाई जहाज और वीडियो गेम।
लेकिन मानसिक ई ort का संरक्षण करना मुश्किल है, क्योंकि अगर हमारा दिमाग गलत तरीके से बिजली गिराता है
पल, हम कुछ महत्वपूर्ण नोटिस करने में विफल हो सकते हैं, जैसे कि एक शिकारी में छिपा है
झाड़ियों या तेज गति वाली कार, जैसा कि हम सड़क पर खींचते हैं। इसलिए हमारे बेसल गैन्ग्लिया एक तैयार किया है
यह निर्धारित करने की चतुर प्रणाली कि कब आदतों को संभाला जाए। यह कुछ ऐसा है जो होता है
जब भी व्यवहार का एक हिस्सा शुरू होता है या समाप्त होता है।
यह देखने के लिए कि यह कैसे काम करता है, चूहे के तंत्रिका संबंधी आदत के ग्राफ को फिर से बारीकी से देखें।
ध्यान दें कि मस्तिष्क गतिविधि भूलभुलैया की शुरुआत में घूमती है, जब चूहा सुनता है विभाजन शुरू होने से पहले क्लिक करें, और अंत में, जब यह nds / n> चॉकलेट।

वे स्पाइक एक आदत के नियंत्रण को कब निर्धारित करने के मस्तिष्क के तरीके हैं, और किस आदत का उपयोग करें। एक विभाजन के पीछे से, उदाहरण के लिए, यह di पंथ है एक चूहे को पता है के लिए
अगर यह एक परिचित भूलभुलैया के अंदर है या बाहर अपरिचित बिल्ली के साथ एक अपरिचित अलमारी है। करने के लिए
इस अनिश्चितता से निपटें, मस्तिष्क एक आदत की शुरुआत में बहुत सारे ई ort खर्च करता है
कुछ ढूंढ रहा है - एक क्यू - कि ओ संकेत है कि किस पैटर्न का उपयोग करना है। से

विभाजन के पीछे , यदि कोई चूहा एक क्लिक सुनता है, तो वह भूलभुलैया की आदत का उपयोग करना जानता है। यह एक सुनता है तो
म्याऊ, यह एक di erent पैटर्न चुनता है। और गतिविधि के अंत में जब इनाम
प्रकट होता है, मस्तिष्क स्वयं जागता है और सुनिश्चित करता है कि सब कुछ उम्मीद के मुताबिक सामने आया।
हमारे दिमाग के भीतर यह प्रक्रिया एक तीन-चरण लूप है। सबसे पहले, एक क्यू, एक ट्रिगर है कि
आपके मस्तिष्क को स्वचालित मोड में जाने के लिए कहता है और किस आदत का उपयोग करना है। तो फिर वहाँ है
दिनचर्या, जो शारीरिक या मानसिक या भावनात्मक हो सकती है। अंत में, एक इनाम, है जो
है यदि यह विशेष लूप भविष्य के लिए याद रखने योग्य है तो आपके मस्तिष्क को पता लगाने में मदद करता है:
Tवह आदत लूप
समय के साथ, यह लूप- क्यू, दिनचर्या, इनाम; क्यू, दिनचर्या, और अधिक पुरस्कार-हो जाता है और
अधिक स्वचालित। क्यू और इनाम का एक शक्तिशाली भावना जब तक सम्बंधित मानते बन
प्रत्याशा और लालसा उभरती है। अंत में, कि क्या एक सर्द एमआईटी प्रयोगशाला में या
आपका ड्राइववे, एक आदत पैदा होती है। 1.19
आदतें नियति नहीं हैं। जैसा कि अगले दो अध्याय बताते हैं, आदतों को अनदेखा किया जा सकता है, बदला जा सकता है,
या प्रतिस्थापित किया गया। लेकिन कारण हा की खोज
बिट लूप इतना महत्वपूर्ण है कि यह
है एक बुनियादी सत्य को प्रकट करता है: जब कोई आदत उभरती है, तो मस्तिष्क पूरी तरह से भाग लेना बंद कर देता है <
निर्णय लेना। यह बहुत कड़ी मेहनत कर बंद हो जाता है, या मार्ग बदल जाता है अन्य कार्यों के लिए ध्यान केंद्रित। तो तुम जब तक
जानबूझकर लड़ाई एक आदत- जब तक आप नए रूटों को nd नहीं करते हैं - पैटर्न सामने आएगा
स्वचालित रूप से।
हालाँकि, बस यह समझना कि आदतें कैसे काम करती हैं- आदत की संरचना को सीखना लूप- उन्हें नियंत्रित करना आसान बनाता है। एक बार जब आप उसके घटकों में एक आदत को तोड़ने, तो आप
गियर्स के साथ फील कर सकते हैं।
"हमने प्रयोग किए हैं जहां हमने चूहों को एक भूलभुलैया के नीचे चलाने के लिए प्रशिक्षित किया था जब तक कि यह
नहीं था। आदत, और फिर हमने इनाम के स्थान को बदलकर आदत को समाप्त कर दिया,

"
एनआई ग्रेबियल, MIT के एक वैज्ञानिक जो बेसल गैन्ग्लिया प्रयोगों के कई निरीक्षण करते हैं,
ने मुझे बताया। “फिर एक दिन, हमने इनाम पुरानी जगह पर रख दिया, और चूहे में डाल दिया, और
गोली द्वारा, पुरानी आदत तुरंत दूर हो जाएगी। आदतें वास्तव में गायब हो जाते हैं कभी नहीं। वे
हमारे मस्तिष्क की संरचनाओं में कूटबद्ध हो गया, और यह हमारे लिए बहुत बड़ा लाभ है, क्योंकि यह
है भयानक होगा अगर हमें हर छुट्टी के बाद ड्राइव करना है। समस्या यह है
कि आपका मस्तिष्क बुरी और अच्छी आदतों के बीच डाय इरेक्शन नहीं बता सकता है, और इसलिए यदि आपके पास
है एक बुरा एक, यह हमेशा वहाँ रहता है, सही और पुरस्कार की प्रतीक्षा कर रहा है। "
1.20 >
यह बताता है कि व्यायाम की आदतों को बनाना कितना कठिन है, उदाहरण के लिए, या क्या / / बदलें
हम खाते हैं। एक बार जब हम सोफे पर बैठे, बजाय चलाने का एक नियमित विकसित करने, या
स्नैकिंग जब भी हम डोनट बॉक्स पास करते हैं, तो वे पैटर्न हमेशा हमारे
के अंदर रहते हैं प्रमुख। एक ही नियम से, हालांकि, अगर हम नई मस्तिष्क संबंधी दिनचर्या बनाने के लिए सीखना है कि
उन व्यवहारों पर काबू पाएं - अगर हम आदत पाश पर नियंत्रण रखते हैं - तो हम उन लोगों को मजबूर कर सकते हैं
पृष्ठभूमि में बुरी प्रवृत्तियाँ, जैसे लिसा एलेन ने अपनी काहिरा यात्रा के बाद की थी। और एक बार
कोई व्यक्ति एक नया पैटर्न बनाता है, अध्ययनों ने प्रदर्शित किया है, एक जॉग के लिए जा रहा है या अनदेखी कर रहा है
डोनट्स किसी भी अन्य आदत के रूप में स्वचालित हो जाते हैं।
आदत के बिना छोरों, हमारे दिमाग बंद हो जाएगा,
के minutiae से अभिभूत दैनिक जीवन। वे लोग, जिनके बेसल गैन्ग्लिया चोट या बीमारी अक्सर बन द्वारा क्षतिग्रस्त हो रहे हैं
मानसिक रूप से पंगु। वे इस तरह के उद्घाटन के रूप में मुसीबत प्रदर्शन बुनियादी गतिविधियों, एक
दरवाजा या तय करना कि क्या खाना है। वे insigni नहीं कर सकते विवरण-एक की अनदेखी करने की क्षमता खो
उदाहरण के लिए अध्ययन में पाया गया कि बेसल गैन्ग्लिया की चोट वाले रोगी
को पहचान नहीं सके। चेहरे के भाव, भय और घृणा सहित, क्योंकि वे सदा अनिश्चित थे
चेहरे के किस हिस्से पर ध्यान केंद्रित करना है। हमारे बेसल गैन्ग्लिया के बिना, हम तक पहुंच नहीं रह

सैकड़ों आदतें जो हम हर दिन भरोसा करते हैं। आप तय करने के लिए आज सुबह थामने था
क्या आपके बाएं या दाएं जूते के rst को बाँधना है? आप मुसीबत से बाहर guring किया है अगर आप
आपको स्नान करने से पहले या बाद में अपने दांतों को ब्रश करना चाहिए?
बिल्कुल नहीं। उन फैसलों अभ्यस्त, ई ortless हैं। जब तक आपके बेसल गैन्ग्लिया के रूप में
अक्षुण्ण और संकेत स्थिर रहते हैं, व्यवहार अनैच्छिक रूप से घटित होंगे। (हालांकि जब आप छुट्टी पर जाते हैं, तो आप di erent तरीके से तैयार हो सकते हैं या अपने दाँत ब्रश कर सकते हैं
इसे नोट किए बिना आपकी सुबह की दिनचर्या में एक अलग बिंदु।)
एक ही समय में, हालांकि, स्वचालित दिनचर्या पर मस्तिष्क की निर्भरता हो सकती है खतरनाक। आदतें अक्सर एक लाभ के रूप में एक अभिशाप होती हैं।
उदाहरण के लिए यूजीन को लें। आदतें उसे अपने जीवन दिया वापस के बाद वह उसकी याददाश्त खो दिया है।
तब उन्होंने सब कुछ फिर से ले लिया।

III।
लैरी स्क्वॉयर के रूप में, स्मृति विशेषज्ञ, यूजीन के साथ अधिक से अधिक समय बिताते हैं, उन्होंने
आश्वस्त हो गया कि उसका रोगी किसी तरह नया व्यवहार सीख रहा था। यूजीन के की छवियां
मस्तिष्क ने दिखाया कि उसके बेसल गैन्ग्लिया वायरल इंसेफेलाइटिस से चोट से बच गए थे। था
यह संभव है, वैज्ञानिक आश्चर्यचकित थे, कि यूजीन, यहां तक कि गंभीर मस्तिष्क क्षति के साथ,
अभी भी क्यू-रूटीन-रिवार्ड लूप का उपयोग करते हैं? इस प्राचीन मस्तिष्क संबंधी प्रक्रिया समझा सकते हैं
यूजीन कैसे ब्लॉक के चारों ओर चलने और रसोई में पागल के जार को खोजने में सक्षम था?
यह जांचने के लिए कि क्या यूजीन नई आदतें बना रहा था, स्क्वायर ने एक प्रयोग तैयार किया। वह ले लिया
सोलह दी erent ऑब्जेक्ट्स- प्लास्टिक के टुकड़े और चमकीले रंग के खिलौने- और सरेस से जोड़ा हुआ
उन्हें कार्डबोर्ड आयतों पर। इसके बाद वे उन्हें आठ जोड़े में विभाजित: चुनाव एक और विकल्प
बी। प्रत्येक जोड़ी, गत्ते का एक टुकड़ा, यादृच्छिक पर चुना में, था एक स्टीकर पर रखा नीचे जो "सही" पढ़ा गया है। "1.21
यूजीन को एक मेज पर बैठाया गया था, वस्तुओं की एक जोड़ी दी गई, और एक को चुनने

के लिए कहा गया। अगला,
उन्हें यह देखने के लिए अपनी पसंद को चालू करने के लिए कहा गया था कि क्या एक "सही" स्टिकर नीचे था।
यह स्मृति को मापने का एक सामान्य तरीका है। के बाद से केवल सोलह वस्तुओं और देखते हैं, वे हमेशा एक ही आठ युग्मों में प्रस्तुत किए जाते हैं, ज्यादातर लोग याद कर सकते हैं कि कौन सा
कुछ राउंड के बाद आइटम "सही" है। बंदरों के बाद
सब 'सही' आइटम याद कर सकते हैं आठ से दस दिन।
यूजीन किसी भी "सही" आइटम को याद नहीं रख सकता, चाहे वह कितनी भी बार हो। ने परीक्षण किया। उन्होंने कहा कि महीने के लिए प्रयोग सप्ताह में दो बार दोहराया, चालीस को देखकर
प्रत्येक दिन जोड़ियाँ।
"क्या आप जानते हैं कि आप आज यहां क्यों हैं?" एक शोधकर्ता ने एक
की शुरुआत में पूछा प्रयोग में कुछ सप्ताह का सत्र।
"मुझे ऐसा नहीं लगता," यूजीन ने कहा।
"मैं आपको कुछ ऑब्जेक्ट दिखाने जा रहा हूं। क्या आप जानते हैं कि क्यों? ”
"क्या मैं आपको उनका वर्णन करने वाला हूं, या आपको बताऊंगा कि वे किस चीज के लिए उपयोग किए जाते हैं?" यूजीन
पिछले सत्रों को बिल्कुल याद नहीं रख सकता।
लेकिन जैसे-जैसे सप्ताह बीतते गए, यूजीन का प्रदर्शन बेहतर होता गया। बाद के अट्ठाईस दिनों
प्रशिक्षण, यूजीन 85 प्रतिशत "सही" वस्तु का चयन कर रहा था। पर छत्तीस दिन, वह सही समय का 95 प्रतिशत था। एक परीक्षण के बाद, यूजीन को देखा शोधकर्ता, अपनी सफलता से हतप्रभ।
"मैं यह कैसे कर रहा हूँ?" उसने उससे पूछा।
"मुझे बताएं कि आपके सिर में क्या चल रहा है," शोधकर्ता ने कहा। "क्या आप अपने आप से कहते हैं,
that मुझे याद है कि एक 'देखकर? "
"नहीं," यूजीन ने कहा। "यह यहाँ किसी भी तरह है या किसी अन्य" -वह उसके सिर की ओर इशारा किया "और
हाथ इसके लिए जाता है। "
स्क्वॉयर के लिए, हालांकि, इसने सही अर्थ बनाया। यूजीन एक क्यू के संपर्क में था: की एक जोड़ी
वस्तुओं को हमेशा एक ही संयोजन में प्रस्तुत किया जाता है। एक नियमित थी: वह होगा
एक ऑब्जेक्ट चुनें और यह देखने के लिए देखें कि क्या कोई स्टिकर नीचे था, भले ही उसके पास कोई
न हो
विचार है कि उसने कार्डबोर्ड को चालू करने के लिए मजबूर क्यों महसूस किया। तो फिर

वहाँ एक इनाम था:
एक स्टिकर प्रोक्लाई
के नामकरण के बाद उन्हें मिली संतुष्टि मिंग "सही"। आखिरकार, एक आदत
लूप उभरा।
EUGENE’S HABIT LOOP
यह सुनिश्चित करने के लिए कि यह पैटर्न, वास्तव में, एक आदत है, स्क्वायर ने एक और का आयोजन किया
प्रयोग। उन्होंने कहा कि सभी सोलह आइटम ले लिया और यूजीन के सामने उन्हें एक ही समय में डाल दिया।
उन्होंने उसे सभी "सही" वस्तुओं को एक ढेर में रखने के लिए कहा।
यूजीन को पता नहीं था कि कहां से शुरू किया जाए। "हे भगवान sakes, यह कैसे याद करने के लिए?" उन्होंने पूछा।
वह एक वस्तु के लिए पहुंचा और उसे चालू करना शुरू कर दिया। भूतपूर्वperimenter उसे बंद कर दिया।
नहीं, उसने समझाया। कार्य बवासीर में आइटम डालना था। क्यों वह चालू करने के लिए कोशिश कर रहा था
उन पर?
"यह एक आदत है, मुझे लगता है," उन्होंने कहा।
वह ऐसा नहीं कर सका। ऑब्जेक्ट्स, जब आदत लूप के संदर्भ के बाहर प्रस्तुत किया जाता है,
उससे कोई मतलब नहीं था।
यहाँ सबूत स्क्वायर की तलाश थी। प्रयोगों प्रदर्शन किया है कि
यूजीन में नई आदतें बनाने की क्षमता थी, तब भी जब वे कार्यों या वस्तुओं को शामिल करते थे, तो वह
कुछ सेकंड से अधिक समय तक याद नहीं रख सकता। यह बताया कि कैसे यूजीन में कामयाब
रोज सुबह टहलने जाएं। संकेत-कुछ कोनों पर पेड़ या की नियुक्ति
विशेष मेलबॉक्स - जब भी वह बाहर जाता था, तब हर बार संगत होता था, इसलिए वह नहीं कर सकता था अपने घर को पहचानें, उसकी आदतों ने उसे हमेशा अपने सामने के दरवाजे पर वापस निर्देशित किया। यह भी
समझाया कि यूजीन दिन में तीन या चार बार नाश्ता क्यों खाएगा, भले ही वह
न हो भूखा। जब तक सही संकेत अपने रेडियो या सुबह प्रकाश
के रूप में वर्तमान में इस तरह के थे अपनी खिड़कियों के माध्यम से- उन्होंने अपने बेसल गैंग्लिया द्वारा लिखी गई स्क्रिप्ट का स्वचालित रूप से पालन किया।
क्या अधिक है, यूजीन के जीवन में दर्जनों अन्य आदतें थीं जिन पर किसी का ध्यान नहीं गया
जब तक उन्होंने उनकी तलाश शुरू नहीं की। यूजीन की बेटी, उदाहरण के लिए, अक्सर द्वारा बंद कर देंगे नमस्ते कहने के लिए उसका घर। वह एक बिट के लिए रहने वाले कमरे में उसके पिता से बात करेंगे, तो जाना

अपनी माँ के साथ घूमने के लिए रसोई में, और फिर उसके रास्ते पर अलविदा लहराते हुए
दरवाजे से बाहर। यूजीन, जो उसके जाने से पहले की बातचीत को भूल गए थे,
क्रोधित हो जाता है - वह बिना गपशप के क्यों जा रहा था? - और फिर यह भूल गया कि वह क्यों था?
परेशान। लेकिन भावनात्मक आदत पहले से ही शुरू कर दिया था, और इसलिए अपने क्रोध जारी रहती हैं, लाल
गर्म और उसकी समझ से परे, जब तक कि वह खुद को जला न दे।
"कभी-कभी वह टेबल को धमाके या शाप देगा, और यदि आपने उससे पूछा कि क्यों, तो वह कहता है कि 'मैं
पता नहीं है, लेकिन मैं पागल हूं! " बेवर्ली ने मुझे बताया। वह अपनी कुर्सी को लात मारने, या
पर स्नैप होता
जो भी कमरे में आया। फिर, कुछ ही मिनटों के बाद, वह मुस्कान और के बारे में बात करेंगे मौसम। "यह की तरह था, एक बार यह शुरू किया था, वह पंख था
ईश कुंठा है, "उसने कहा।
स्क्वायर के नए प्रयोग ने कुछ और भी दिखाया: यह आदतें आश्चर्यजनक रूप से हैं
नाजुक। तो यूजीन के संकेत थोड़ी सी भी कुछ बदल, अपनी आदतों बिखर गया। कई बार वह
उदाहरण के लिए, ब्लॉक के चारों ओर घूमता था, और कुछ di था - शहर कर रहा था
सड़क की मरम्मत या एक आंधी ने पूरे फुटपाथ पर शाखाएं उड़ा दी थीं- यूजीन
खो जाना, कोई फर्क नहीं पड़ता कि वह घर के कितने करीब था, जब तक कि एक तरह के पड़ोसी ने उसे रास्ता नहीं दिखाया
उसके दरवाजे पर। उनकी बेटी दस सेकंड के लिए उसके साथ बातचीत करने के लिए बंद कर दिया, तो इससे पहले कि वह चला गया
बाहर, उसकी क्रोध की आदत कभी नहीं उभरी।
यूजीन के साथ स्क्वायर के प्रयोगों ने वैज्ञानिक सी समुदाय के
में क्रांति ला दी। मस्तिष्क एक बार और सभी के लिए यह साबित करने की समझ रखता है कि यह संभव है कि
सबक के बारे में कुछ भी याद किए बिना बेहोश करना सीखें और बनाएं और
निर्णय लेने वाले .1.22 यूजीन ने दिखाया कि आदतें, जितनी कि स्मृति और कारण,
पर हैं। हम कैसे व्यवहार करते हैं इसकी जड़। हम अनुभव है कि बनाने याद नहीं हो सकता है हमारे
आदतें, लेकिन एक बार जब वे हमारे दिमाग में दर्ज हो जाते हैं तो वे कहते हैं कि हम कैसे कार्य करते हैं - अक्सर
बिना हमारी प्रतीति के।
चूंकि यूजीन की आदतों पर स्क्वेयर का rst पेपर प्रकाशित हुआ था, इसलिए आदत का विज्ञान
गठन अध्ययन के एक बड़े हिस्से में विस्फोट हो गया है। ड्यूक, हार्वर्ड,

के शोधकर्ता UCLA, Yale, USC, प्रिंसटन, पेंसिल्वेनिया विश्वविद्यालय और
स्कूलों में यूनाइटेड किंगडम, जर्मनी और नीदरलैंड्स, साथ ही साथ कॉर्पोरेट वैज्ञानिक
काम कर रहे हैं
प्रोक्टर & amp के लिए ; गैंबल, माइक्रोसॉफ्ट, गूगल और अन्य कंपनियों के सैकड़ों
ध्यान केंद्रित कर रहे
न्यूरोलॉजी को समझने पर औरआदतों के मनोविज्ञान, अपनी शक्तियों और
कमजोरियाँ, और वे क्यों उभरती हैं और उन्हें कैसे बदला जा सकता है।
शोधकर्ताओं ने जाना कि दृश्य ट्रिगर जैसे
से cues लगभग कुछ भी हो सकता है एक कैंडी बार या एक निश्चित स्थान पर एक दिन
के लिए एक टेलीविजन वाणिज्यिक के रूप में, दिन का समय, एक भावना
विचारों का एक क्रम, या विशेष लोगों की कंपनी। दिनचर्या अविश्वसनीय रूप से किया
जा सकता है
जटिल या काल्पनिक रूप से सरल (कुछ आदतें, जैसे कि भावनाओं से संबंधित हैं, >
मिलीसेकंड में मापा जाता है)। पुरस्कार भोजन या दवाओं है कि शारीरिक कारण से रेंज
कर सकते
संवेदनाएं, भावनात्मक पेओ एस, जैसे कि गर्व की भावनाएं जो प्रशंसा या
के साथ होती हैं आत्म-बधाई।
और लगभग हर प्रयोग में, शोधकर्ताओं ने स्क्वायर की खोजों की गूँज देखी है
यूजीन के साथ: आदतें शक्तिशाली हैं, लेकिन नाजुक हैं। वे हमारे बाहर उभर सकता है
चेतना, या जानबूझकर डिज़ाइन किया जा सकता है। वे अक्सर हमारी अनुमति के बिना
होते हैं,
लेकिन उनके भागों के साथ ddling द्वारा पुन: आकार दिया जा सकता है। वे हमारे जीवन
तक हम अधिक से अधिक आकार
एहसास - वे वास्तव में इतने मजबूत हैं, कि वे हमारे दिमाग को उनके कारण
पर जकड़ लेते हैं सामान्य ज्ञान सहित अन्य सभी का बहिष्करण।
प्रयोगों के एक सेट में, उदाहरण के लिए, शोधकर्ताओं ने राष्ट्रीय
के साथ एक झूठ बोला इंस्टीटयूट ऑन अल्कोहल एब्यूज एंड अल्कोहलिज्म ने चूहों को
के जवाब में लीवर दबाने के लिए प्रशिक्षित किया कुछ संकेत जब तक व्यवहार एक
आदत नहीं बन जाता। चूहों हमेशा साथ पुरस्कृत किया गया
भोजन। फिर, वैज्ञानिकों भोजन जहर इतना है कि यह जानवरों बनाया हिंसक बीमार, या
electri ed the oor, ताकि जब चूहे अपने इनाम की ओर चले तो उन्हें
मिले झटका। चूहों भोजन जानता था और पिंजरे खतरनाक-जब थे वे ओ जुटी थे
एक कटोरे में जहरीली छर्रों या चुना हुआ एड oo देखा
r पैनल, वे दूर रहे। जब
उन्होंने अपने पुराने संकेतों को देखा, हालांकि, उन्होंने अनजाने में लीवर को दबाया और
भोजन खाया,
या वे ऊर में चले गए, यहां तक कि वे उल्टी कर गए या बिजली से कूद गए।
आदत इतनी खराब थी कि चूहे खुद को रोक नहीं सकते थे। 1.23
मानव दुनिया में एक एनालॉग को बनाना मुश्किल नहीं है। उदाहरण के लिए फास्ट फूड

पर विचार करें। यह
समझ में आता है - जब बच्चे भूख से मर रहे हैं और आप दिन भर के बाद घर जा रहे हैं —
मैकडॉनल्ड्स या बर्गर किंग में बस एक बार रुकें। भोजन कम खर्चीली हैं। यह स्वाद
इतना अच्छा। सब के बाद, प्रसंस्कृत मांस, नमकीन फ्राइज़, और मीठा सोडा की एक
खुराक एक बन गया है
अपेक्षाकृत छोटे स्वास्थ्य जोखिम, सही? यह आपको हर समय इसे करते हैं की तरह नहीं
है।
लेकिन आदतें हमारी अनुमति के बिना उभरती हैं। अध्ययन से संकेत मिलता है कि
परिवारों को आम तौर पर नहीं है
इरादा नियमित रूप से फास्ट फूड खाने के लिए। क्या होता है यह है कि एक महीने में एक
बार पैटर्न
धीरे-धीरे सप्ताह में एक बार बन जाता है, और फिर सप्ताह में दो बार-के रूप में cues और
पुरस्कार एक
बनाते हैं। आदत- जब तक बच्चे हैम्बर्गर और फ्राइज़ की अस्वास्थ्यकर मात्रा का
उपभोग नहीं कर रहे हैं।
जब उत्तरी टेक्सास और येल विश्वविद्यालय के शोधकर्ताओं ने यह समझने की कोशिश
की कि क्यों
परिवारों ने धीरे-धीरे अपने फास्ट फूड की खपत में वृद्धि की, उन्हें क्यूज़ की एक
श्रृंखला मिली और
पुरस्कार जो कि अधिकांश ग्राहकों को कभी नहीं पता था कि वे अपने व्यवहार का पता
लगाने में थे। 1.24 वे
हैं ने आदत लूप की खोज की।
उदाहरण के लिए प्रत्येक मैकडॉनल्ड्स, एक ही दिखता है - कंपनी जानबूझकर
करने की कोशिश करती है दुकानों के आर्किटेक्चर को मानकीकृत करें और कर्मचारी
ग्राहकों को क्या कहते हैं, इसलिए सब कुछ एक
है खाने की दिनचर्या को ट्रिगर करने के लिए लगातार क्यू। कुछ श्रृंखलाओं में खाद्य
पदार्थ तकनीक और नवीनता बड़ी सफाई कर रहे हैं
तत्काल पुरस्कार देने के लिए इंजीनियर-फ्राइज़, उदाहरण के लिए, शुरू करने के लिए
डिज़ाइन किए गए हैं नमक की हिट देने के लिए
जिस क्षण वे आपकी जीभ से टकराते हैं, उसे विघटित करते हैं और
जितनी तेजी से संभव हो उतनी तेजी से ग्रीस करें, जिससे आपका आनंद केंद्र हल्का हो
और आपका दिमाग >
पैटर्न में लॉक। सभी आदत पाश कस के लिए बेहतर है। 1.25
हालांकि, यहां तक कि इन आदतों नाजुक होते हैं। एक फास्ट फूड रेस्तरां नीचे बंद होने
पर,
ऐसे परिवार जो पहले खा चुके थे, अक्सर घर पर खाना खाने लगेंगे, बजाय
के वैकल्पिक स्थान की तलाश करें। यहां तक कि छोटे बदलाव पैटर्न समाप्त कर सकते
हैं। लेकिन हम के बाद से
अक्सर ये आदतें नहीं पहचानते हैं क्योंकि वे बड़े होते हैं, हम अपनी क्षमता से अंधे होते हैं

उन्हें नियंत्रित करें। हालांकि, संकेत और पुरस्कार निरीक्षण करने के लिए सीखने के द्वारा, हम बदल सकते हैं
दिनचर्या।
IV।
2000 तक, यूजीन की बीमारी के सात साल बाद, उनके जीवन ने एक तरह का संतुलन हासिल कर लिया था।
वह हर सुबह टहलने जाता था। उन्होंने कहा कि वह क्या चाहता है, कभी कभी ve या खाया छह बार
एक दिन। उनकी पत्नी को पता था कि जब तक टेलीविजन इतिहास चैनल
के लिए ट्यून किया जाता था यूजीन अपनी आलीशान कुर्सी पर बैठ जाता है और यह परवाह किए बिना देखता है कि क्या यह प्रसारित हो रहा था
पुनर्मिलन या नए कार्यक्रम। उन्होंने कहा कि अंतर नहीं बता सकता।
जैसे-जैसे वह बूढ़ा होता गया, वैसे-वैसे यूजीन की आदतें उसके जीवन को नकारात्मक तरीकों से प्रभावित करने लगीं।
वह गतिहीन था, कभी-कभी एक घंटे के लिए टीवी देख रहा था क्योंकि वह कभी नहीं शो से ऊब गया। उनके चिकित्सकों उसके दिल के बारे में चिंतित हो गया। डॉक्टरों ने उसे स्वस्थ खाद्य पदार्थों के सख्त आहार पर रखने के लिए बेवर्ली से कहा। वह करने की कोशिश की है, लेकिन यह करने के लिए di पंथ था
uence में कितनी बार उसने खाया या उसने क्या
किया nsumed। वह उसे कभी नहीं याद किया
व्यसनी। फ्रिज फलों और सब्जियों के साथ स्टॉक कर रहा था यहां तक कि अगर, यूजीन जब तक वह बेकन और अंडों को नहीं पा लेता, तब तक वह जड़ से उखड़ जाएगा। यही कारण है कि उसकी दिनचर्या थी। और जैसा कि
यूजीन वृद्ध और उसकी हड्डियां अधिक भंगुर हो गईं, डॉक्टरों ने कहा कि उसे और अधिक होने की आवश्यकता है
सावधानी से घूमना। उसके मन में, हालांकि, यूजीन बीस साल छोटी थी। उन्होंने कहा कि
ध्यान से कदम रखने के लिए कभी याद नहीं किया गया।
"मेरा सारा जीवन मैं स्मृति से मोहित था," स्क्वायर ने मुझे बताया। "तब मैं E.P. मुलाकात की, और देखा
कितना समृद्ध जीवन हो सकता है भले ही आप इसे याद नहीं कर सकते। मस्तिष्क के लिए इस अद्भुत क्षमता है
खुशी तब भी मिलती है जब उसकी यादें चली जाती हैं।
"यह बंद करना मुश्किल है, हालांकि, जिसने अंततः उसके खिलाफ काम किया।" / p>
बेवर्ली ने यूजीन को समस्याओं से बचने में मदद करने के लिए उसकी आदतों की समझ का उपयोग करने की कोशिश की क्योंकि वह
वृद्ध। वह पता चला कि वह शॉर्ट सर्किट उसका सबसे बड़ा पैटर्न के कुछ डालने से कर सकता है
नए संकेत। अगर वह फ्रिज में बेकन नहीं रखती है, तो यूजीन बहु नहीं खाएगी,

अस्वास्थ्यकर नाश्ता। जब वह अपनी कुर्सी के बगल में एक सलाद में कहें, वह कभी कभी चुनेंगे
उस पर, और जैसा कि भोजन एक आदत बन गया, उसने व्यवहार के लिए रसोई खोजना बंद कर दिया। उनकी
आहार में धीरे-धीरे सुधार हुआ।
इन ई orts के बावजूद, यूजीन के स्वास्थ्य में अभी भी गिरावट आई है। एक वसंत दिन, यूजीन
जब वह अचानक चिल्लाया तो टेलीविजन देख रहा था। बेवर्ली में भाग गया और उसे देखा
उसकी छाती को दबाना। वह एक एम्बुलेंस बुलाया। अस्पताल में, वे एक छोटी सी का निदान
दिल का दौरा। तब तक दर्द पारित किया था और यूजीन ओ उसकी गर्ने पाने के लिए ghting किया गया था।
उस रात, वह अपने सीने से जुड़े ओ मॉनिटर को खींचता रहा ताकि वह
पर रोल कर सके। और सो जाओ। अलार्म गूंज रहा होगा और नर्सों में भीड़ होगी। वे उसे छोड़ने की पाने की कोशिश की
जगह में लीड को टैप करके सेंसर के साथ ddling और उसे बताएंगे कि वे
का उपयोग करेंगे। अगर वह लगातार उपद्रव करता है तो संयम बरतें। कुछ भी नहीं काम किया। वह खतरों भूल गया जैसे ही वे
जारी किए गए थे।
फिर उनकी बेटी ने एक नर्स से कहा कि वह अभी भी बैठने की इच्छा पर उसकी प्रशंसा करने की कोशिश करें,
और बार-बार तारीफों को दोहराने के लिए, हर बार उसने उसे देखा। "हम चाहते थे,
आप जानते हैं, उसका गौरव प्राप्त करें, "उसकी बेटी, कैरोल रेयेस ने मुझे बताया। "हम कहते हैं, 'ओह,
पिताजी, आप वास्तव में विज्ञान के लिए कुछ महत्वपूर्ण कार्य कर रहे हैं इन डूडैड को में रखकर
स्थान। "" नर्सों ने उसे वोट देना शुरू कर दिया। उसे यह पसंद है। कुछ दिनों के बाद, वह किया था
उन्होंने जो भी पूछा। यूजीन एक सप्ताह बाद घर लौट आए।
फिर, 2008 के पतन में, अपने लिविंग रूम से गुजरते हुए, यूजीन
पर फंस गया। की जगह के पास लेज, गिर गया, और अपने कूल्हे तोड़ दिया। अस्पताल में, स्क्वायर और उनकी टीम
चिंतित है कि उसके पास आतंक के हमले होंगे क्योंकि वह नहीं जानता था कि वह कहाँ था। तो
उन्होंने अपने बेडसाइड द्वारा नोटों को यह बताते हुए छोड़ दिया कि क्या हुआ था और उनकी
की तस्वीरें पोस्ट की थीं दीवारों पर बच्चे। उसकी पत्नी और बच्चों को हर दिन के लिए आया था।

यूजीन, हालांकि, कभी चिंतित नहीं हुए। उन्होंने पूछा कभी नहीं क्यों वह अस्पताल में था।
"वह उस बिंदु से सभी अनिश्चितता के साथ शांति महसूस करता था," स्क्वायर ने कहा। "यह किया गया था
पंद्रह साल जब से उन्होंने अपनी याददाश्त खोई है। यह था के रूप में अगर उसके मस्तिष्क का हिस्सा पता था कि वहाँ थे
कुछ चीजें जो वह कभी नहीं समझ पाएगा और उसके साथ ठीक था। "
बेवर्ली हर दिन अस्पताल आते थे। "मैं एक लंबे समय उससे बात कर रहा खर्च," उसने कहा।
"मैंने उसे बताया कि मैं उससे प्यार करता था, और हमारे बच्चों और हमारे पास एक अच्छा जीवन था। मैं इशारा किया
चित्रों के लिए और इस बारे में बात की कि वह कितना आदरणीय था। हम fty के लिए शादी कर ली -
सात साल, और उनमे से बयालीस एक असली, कोई
नहीं थे रमल विवाह। कभी कभी यह था
कठिन, क्योंकि मैं अपने पुराने पति को बहुत चाहती थी। लेकिन कम से कम मैं जानता था कि वह था
खुश। "
कुछ हफ्तों बाद, उनकी बेटी मिलने आई। "क्या योजना है?" यूजीन यह पूछे जाने पर वह पहुंची। वह उसे एक व्हीलचेयर में बाहर ले लिया है, अस्पताल के लॉन पर। "यह एक है
सुंदर दिन, "यूजीन ने कहा। "बहुत अच्छा मौसम, है ना?" वह उसे उसके बच्चों और के बारे में बताया
वे एक कुत्ते के साथ खेले। उसने सोचा कि वह जल्द ही घर आने के लिए सक्षम हो सकता है। सूरज था
नीचे जा रहा है। वह उसे अंदर लेने के लिए तैयार पाने के लिए शुरू कर दिया।
यूजीन ने उसकी ओर देखा।
"मैं आपके जैसी बेटी पाकर भाग्यशाली हूं," उन्होंने कहा। वह पकड़ा गया था ओ - guard। वह
आखिरी बार याद नहीं कर सकता कि उसने कितनी प्यारी बात कही थी।
"मैं भाग्यशाली हूं कि आप मेरे पिताजी हैं," उसने उससे कहा।
"Gosh, it’s a beautiful day," उन्होंने कहा। "आप मौसम के बारे में क्या सोचते हैं?"
उस रात, सुबह एक बजे, बेवर्ली का फ़ोन बज उठा। डॉक्टर ने कहा कि
यूजीन को बड़े पैमाने पर दिल का दौरा पड़ा था और स्टा ने हर संभव कोशिश की थी, लेकिन उसे पुनर्जीवित करने में सक्षम नहीं था। वह चला गया। उनकी मृत्यु के बाद, वह मनाया जाना होगा
शोधकर्ताओं द्वारा सैकड़ों प्रयोगशालाओं और मेडिकल स्कूलों में उनके मस्तिष्क की छवियों का अध्ययन किया गया।
"मुझे पता है कि उसे यह जानकर वाकई गर्व होगा कि उसने कितना योगदान दिया है

विज्ञान, "बेवर्ली ने मुझे बताया। "वह मुझे एक बार कहा था, बहुत जल्द के बाद हम, शादी कर ली है कि वह
अपने जीवन के साथ कुछ महत्वपूर्ण करना चाहता था, कुछ ऐसा जो मायने रखता था। और उसने ऐसा किया।
वह कभी भी इसे याद नहीं करता था। "

द क्रैकिंग ब्रिन
नई आदतें कैसे बनाएं
I
1900 के प्रारंभ में एक दिन, क्लाउड सी हॉपकिन्स नामक एक प्रमुख अमेरिकी कार्यकारी
एक नए व्यापार विचार के साथ एक पुराने मित्र द्वारा संपर्क किया गया था। दोस्त एक खोज की
अद्भुत उत्पाद, उन्होंने समझाया, कि वह आश्वस्त था कि एक हिट होगी। यह एक टूथपेस्ट, एक मिंट्टी, झागदार शंख जिसे उन्होंने "एब्सपोडेंट" कहा था। कुछ पासे थे
। इसमें शामिल निवेशक - उनमें से एक के पास भूमि सौदे का एक स्ट्रिंग था; एक और, यह था
अफवाह, भीड़ से जुड़ी थी- लेकिन यह उद्यम, मित्र ने वादा किया था,
जा रहा था विशाल हो। हैं, वह है, हॉपकिंस मदद करने के लिए डिजाइन सहमति देते हैं एक राष्ट्रीय प्रचारक
अभियान। 2.1
हॉपकिंस, उस समय, एक तेजी से बढ़ते उद्योग के शीर्ष पर था, जो शायद ही मौजूद था कुछ दशक पहले: विज्ञापन। हॉपकिंस आदमी है जो करने के लिए आश्वस्त अमेरिकियों था
Schlitz बीयर खरीदकर यह दावा करें कि कंपनी ने उनकी बोतलों को "लाइव स्टीम," से साफ किया। यह उल्लेख करते हुए कि हर दूसरी कंपनी ने ठीक उसी पद्धति का उपयोग किया है। उन्होंने कहा कि
ने पामोलिव साबुन खरीदने में लाखों महिलाओं को बहकाया थाकि घोषणा से
नाराज इतिहासकारों के तीखे विरोध के बावजूद क्लियोपेट्रा ने इसे धोया था। उन्होंने कहा कि
ने पुए गेहूं को यह कहकर प्रसिद्ध कर दिया था कि यह "बंदूकों से गोली मारी जाती है" जब तक कि दाने नहीं मिलते।
pu ed "आठ गुना सामान्य आकार के लिए।"
उत्पाद-क्वेकर ओट्स, गुडइयर टायर, बिसेल कार्पेल स्वीपर, वैन कैंप का पोर्क
और सेम - घरेलू नामों में। और इस प्रक्रिया में, वह खुद को इतना समृद्ध बनाया था कि उनकी सबसे अधिक बिकने वाली आत्मकथा, विज्ञापन में मेरा जीवन,
के लिए लंबे मार्ग समर्पित इतने पैसे खर्च करने की कठिनाइयाँ।
क्लॉड हॉपकिंस को नियमों की एक श्रृंखला के लिए सबसे ज्यादा जाना जाता था, जिसमें

उन्होंने समझाया था कि कैसे
उपभोक्ताओं में नई आदतें बनाएँ। ये नियम उद्योगों परिणत हो गया और
अंततः विपणक, शैक्षिक सुधारकों,
के बीच पारंपरिक ज्ञान बन गया सार्वजनिक स्वास्थ्य पेशेवर, राजनेता और सीईओ। आज भी, uence में हॉपकिंस के नियमों
हम सरकारों द्वारा उपयोग किए जाने वाले औजारों की सफाई की आपूर्ति कैसे करते हैं, से सब कुछ
के लिए उपयोग करते हैं रोग उन्मूलन। वे किसी भी नए दिनचर्या बनाने के लिए मौलिक हैं।
हालाँकि, जब उनके पुराने मित्र ने पेप्सोडेंट के बारे में हॉपकिंस से संपर्क किया, तो विज्ञापन आदमी
केवल मामूली रुचि व्यक्त की। यह कोई रहस्य नहीं है कि अमेरिकियों के दांत के स्वास्थ्य में था
खड़ी गिरावट। के रूप में राष्ट्र अमीर बन गया था, लोगों को बड़ी खरीद शुरू कर दिया था
शर्करा युक्त, प्रसंस्कृत खाद्य पदार्थ। 2.2 जब सरकार ने पुरुषों / महिलाओं के लिए प्रारूप बनाना शुरू किया
प्रथम विश्व युद्ध, इतने रंगरूटों के दांत सड़ गए थे कि o cials ने कहा खराब दंत स्वच्छता

एक राष्ट्रीय सुरक्षा जोखिम था।
फिर भी जैसा कि हॉपकिंस जानता था, टूथपेस्ट बेचना नान
था cial आत्महत्या। वहां पहले से ही था एक
डोर-टू-डोर सेल्समैन की सेना ने संदिग्ध दांतों के पाउडर और एलिक्जिर को उकसाया, उनमें से ज्यादातर
टूट रहा है।
समस्या यह थी कि शायद ही किसी ने टूथपेस्ट खरीदा हो, क्योंकि देश के
के बावजूद दंत संबंधी समस्याएं, शायद ही किसी ने अपने दांतों को ब्रश किया हो। 2.3
इसलिए हॉपकिंस ने अपने दोस्त के प्रस्ताव को थोड़ा सोचा और फिर मना कर दिया। उन्होंने कहा कि छड़ी होगी
साबुन और अनाज के साथ, उन्होंने कहा। "मैं तकनीकी में समाज को शिक्षित करने के लिए एक तरह से नहीं देखा
टूथ-पेस्ट सिद्धांत, "हॉपकिंस ने अपनी आत्मकथा में समझाया है। दोस्त, तथापि, था
लगातार। वह वापस फिर से और फिर से आया था, हॉपकिंस के काफी अहंकार को अपील
जब तक, अंत में, विज्ञापन आदमी में दिया गया है।
"यदि मैंने मुझे
पर छह महीने का विकल्प दिया तो मैं अभियान शुरू करने के लिए सहमत हो गया।
स्टॉक का ब्लॉक, "हॉपकिंस ने लिखा था। दोस्त पर सहमत हुए।
यह हॉपकिंस के जीवन का सबसे बुद्धिमान वित्तीय निर्णय होगा।

उस साझेदारी के वर्षों के भीतर, हॉपकिंस ने पेप्सोडेंट को सर्वश्रेष्ठ में से एक में बदल दिया -
पृथ्वी पर ज्ञात उत्पाद और, इस प्रक्रिया में, टूथब्रश करने की आदत बनाने में मदद मिली कि
चौंका देने वाली गति के साथ पूरे अमेरिका में चला गया। जल्द ही, के लिए शर्ली मंदिर से हर कोई
क्लार्क गेबल अपनी "पेप्सोडेंट स्माइल" के बारे में डींग मार रहे थे।
चीन, दक्षिण अफ्रीका, ब्राज़ील, जर्मनी में, और लगभग कहीं भी हॉपकिंस खरीद सकता है
विज्ञापन। 2.5 rst पेप्सोडेंट अभियान के एक दशक बाद, प्रदूषकों ने पाया कि टूथब्रशिंग
आधे से अधिक अमेरिकी आबादी के लिए एक अनुष्ठान बन गया था .2.6 हॉपकिंस ने मदद की थी
। एक दैनिक गतिविधि के रूप में टूथब्रश स्थापित करें।
उनकी सफलता का राज़, हॉपकिंस को बाद में गर्व होगा, कि उन्होंने एक निश्चित
पाया था एक प्रकार का क्यू और इनाम जिसने एक विशेष आदत को बढ़ावा दिया। यह एक कीमिया इतना शक्तिशाली है कि
आज भी मूल सिद्धांत आज भी वीडियो गेम डिजाइनर, खाद्य कंपनियों,
का उपयोग किया जाता है अस्पताल, और दुनिया भर में लाखों सेल्समैन। यूजीन पॉली हमारे बारे में पढ़ाया जाता है
आदत पाश, लेकिन यह क्लाउड हॉपकिंस था जिसने दिखाया कि कैसे नई आदतें हैंखेती की जा सकती
और बड़ा हो गया।
तो क्या, बिल्कुल, हॉपकिन्स ने क्या किया?
उन्होंने एक लालसा पैदा की। और वह तृष्णा, यह पता चला है, क्या संकेत और पुरस्कार बनाता है
कार्य। यही कारण है कि लालसा क्या शक्तियां आदत पाश है।
अपने पूरे करियर के दौरान, क्लॉड हॉपकिंस के हस्ताक्षर रणनीति में से एक को सरल करना था। प्रतिदिन अपने उत्पादों का उपयोग करने के लिए उपभोक्ताओं को समझाने के लिए ट्रिगर करता है। उन्होंने कहा कि के लिए
क्वेकर ओट्स, बेचा उदाहरण, नाश्ते के अनाज के रूप में जो चौबीस घंटे ऊर्जा प्रदान कर सकता है - लेकिन -
केवल अगर आप रोज सुबह एक कटोरी खाते हैं। वह टॉनिक है कि stomachaches ठीक बेचना शुरू किया, संयुक्त
दर्द, खराब त्वचा, और "स्त्री संबंधी समस्याएं" -लेकिन अगर आप दवा पीते हैं केवल पर लक्षणों की rst उपस्थिति जल्द ही, लोगों को भोर में दलिया भक्षण कर रहे थे और छोटी भूरे रंग की बोतलों से जब भी वे थकान का संकेत महसूस करते हैं, तो जो कि भाग्य के रूप में होता है
होगा, अक्सर दिन में कम से कम एक बार होता है।

Pepsodent को बेचने के लिए, फिर, हॉपकिंस को एक ऐसे ट्रिगर की आवश्यकता थी जो टूथपेस्ट के
को सही ठहराए। दैनिक उपयोग। उन्होंने कहा कि दंत चिकित्सा पाठ्यपुस्तकों के ढेर के साथ बैठ गए। "यह पढ़ना व्यर्थ था," उन्होंने बाद में

लिखा। "लेकिन एक किताब के बीच में मुझे दांतों पर म्यूकिन सजीले टुकड़े का संदर्भ मिला,
जिसे मैंने बाद में 'the lm' कहा। इसने मुझे
दिया एक आकर्षक विचार। मैं का संकल्प लिया
सौंदर्य के निर्माता के रूप में इस टूथपेस्ट का विज्ञापन करें। उस बादल वाली फिल्म से निपटने के लिए। "
टूथ एलएम पर ध्यान केंद्रित करने में, हॉपकिंस इस तथ्य की अनदेखी कर रहा था कि यह वही एलएम है
हमेशा लोगों के दांतों को कवर करता था और किसी को परेशान नहीं करता था। एल एम एक है
स्वाभाविक रूप से होने वाली झिल्ली जो दांतों पर बनाती है चाहे आप क्या खाएं या कैसे
अक्सर आप .2.7 ब्रश करते हैं। लोगों ने कभी इस पर अधिक ध्यान नहीं दिया था, और बहुत कम
था। कारण उन्हें क्यों करना चाहिए: आप एक सेब खाकर lm से छुटकारा पा सकते हैं, अपना
चला सकते हैं अपने दाँत पर ब्रश करें, ब्रश करें, या सख्ती से अपने मुँह के चारों ओर तरल घुमाएँ।
टूथपेस्ट एलएम को हटाने में मदद करने के लिए कुछ भी नहीं करता है। वास्तव में, में से एक प्रमुख दंत
उस समय के शोधकर्ताओं ने कहा कि सभी टूथपेस्ट्स - विशेष रूप से पेप्सोडेंट - थे बेकार। 2.8
होपकिंस को उनकी खोज का फायदा उठाने से रोका नहीं गया। इधर, उसने फैसला किया, एक क्यू था
जो एक आदत को ट्रिगर कर सकता है। जल्द ही, शहरों पेप्सोडेंट विज्ञापनों के साथ प्लास्टर कर रहे थे।
"बस अपनी जीभ को अपने दांतों पर चलाएं," एक पढ़ें। " आप एक *lm* महसूस करेंगे - जो कि
है आपके दांतों को 'रंग से अलग' दिखता है और क्षय को आमंत्रित करता है। "
"ध्यान दें कि हर जगह कितने सुंदर दांत दिखाई देते हैं," एक अन्य विज्ञापन पढ़ें, जिसमें विशेषता है सुंदरियों को मुस्कुराते हुए। "लाखों दांत की सफाई की एक नई विधि का उपयोग कर रहे हैं। क्यों किसी भी
महिला ने अपने दांतों पर डिंगी फिल्म लगाई है? पेप्सोडेंट फिल्म को हटा देता है! " 2.9
इन अपीलों की खूबी यह थी कि वे एक क्यू-टूथ एलएम पर निर्भर थे - वह था

जिसे अनदेखा करना सार्वभौमिक और असंभव है। किसी को बताने भर में अपनी जीभ चलाने के लिए अपने
दांत, यह पता चला, उनके दांतों में अपनी जीभ चलाने की संभावना थी। और
जब उन्होंने किया, तो उन्हें एक एलएम महसूस होने की संभावना थी। हॉपकिंस ने एक क्यू पाया था जो सरल था,
उम्र के लिए अस्तित्व में था, और ट्रिगर करना इतना आसान था कि एक विज्ञापन का कारण हो सकता है >
लोग स्वचालित रूप से अनुपालन करने के लिए।
इसके अलावा, हॉपकिंस ने इसकी कल्पना की, इनाम, और भी अधिक मोहक था। कौन, के बाद
सभी, क्या आप अधिक सुंदर नहीं होना चाहते हैं? कौन एक खूबसूरत मुस्कान नहीं चाहता है? विशेष रूप से
जब यह लेता है तो पेप्सोडेंट के साथ एक त्वरित ब्रश होता है?
साथियों के निवास स्थान का प्रचार
अभियान शुरू होने के बाद, एक शांत सप्ताह बीत गया। फिर दो। तीसरे सप्ताह में,
मांग का विस्फोट हुआ। वहाँ पेप्सोडेंट के लिए इतने सारे आदेश थे कि कंपनी कर सकते थे नहीं
जारी रखें। तीन वर्षों में, उत्पाद अंतरराष्ट्रीय चला गया, और हॉपकिंस विज्ञापन क्राफ्टिंग था
स्पेनिश, जर्मन, और चीनी में। एक दशक के भीतर, पेप्सोडेंट शीर्ष बिकने वाले में से एक था
दुनिया में माल, और तीस से अधिक के लिए अमेरिका का सबसे अधिक बिकने वाला टूथपेस्ट बना रहा
वर्ष। 2.10 , 2.11

पेप्सोडेंट दिखाई देने से पहले, केवल 7 प्रतिशत अमेरिकियों में टूथपेस्ट की एक ट्यूब थी
उनकी दवा छाती है। हॉपकिंस के विज्ञापन अभियान के बाद एक दशक राष्ट्रव्यापी चला गया, कि
संख्या 65 प्रतिशत तक पहुंच गई थी .2.12 द्वितीय विश्व युद्ध के अंत तक, सैन्य
। रंगरूटों के दांतों के बारे में चिंतित चिंताएं क्योंकि इतने सारे सैनिक ब्रश कर रहे थे हर दिन।
"मैंने अपने लिए पेप्सोडेंट पर एक मिलियन डॉलर कमाए," हॉपकिंस ने कुछ साल बाद लिखा
उत्पाद अलमारियों पर दिखाई दिया। कुंजी करते हुए उन्होंने कहा था, था कि वह "सही
सीखा मानव मनोविज्ञान। "यह मनोविज्ञान दो बुनियादी नियमों में आधारित था:
सबसे पहले, एक सरल और स्पष्ट क्यू खोजें।
दूसरा, स्पष्ट रूप से पुरस्कारों को परिभाषित करता है।
यदि आप उन तत्वों को सही पाते हैं, तो हॉपकिंस ने वादा किया था, यह जादू की तरह

था।
को देखो पेप्सोडेंट: उसके पास आइडी एड एक क्यू-टूथ एलएम और एक इनाम है- सुंदर दांत- कि
ने दैनिक अनुष्ठान शुरू करने के लिए लाखों लोगों को राजी किया था। यहां तक कि आज, हॉपकिंस के नियमों का एक प्रधान हैं
मार्केटिंग पाठ्यपुस्तकों और लाखों विज्ञापन अभियानों की नींव।
और उन्हीं सिद्धांतों का उपयोग हजारों अन्य आदतें बनाने के लिए किया गया है- अक्सर बिना लोगों को यह महसूस किए कि वे हॉपकिंस के फॉर्मूले के कितने करीब हैं। के अध्ययन से पता
जिन लोगों ने सफलतापूर्वक नई व्यायाम दिनचर्या शुरू की है, उदाहरण के लिए, दिखाएं कि वे
हैं वर्कआउट प्लान के साथ छड़ी करने की अधिक संभावना है अगर वे एक स्पैशल सी क्यू चुनते हैं, जैसे कि
जैसे ही वे काम से घर जाते हैं, और एक स्पष्ट इनाम, जैसे कि बीयर या एक शाम अपराध-मुक्त टेलीविजन। 2.13 डाइटिंग पर शोध में कहा गया है कि भोजन की नई आदतें बनाने के लिए
की आवश्यकता होती है पूर्वनिर्धारित क्यू - जैसे अग्रिम में नियोजन मेनू और के लिए सरल पुरस्कार
डाइटर्स जब वे अपने इरादों से चिपके रहते हैं। 2.14
"वह समय आ गया है जब विज्ञापन कुछ हाथों में
की स्थिति में पहुंच गया है विज्ञान, "हॉपकिंस ने लिखा है। "विज्ञापन, एक बार एक जुआ है, इस प्रकार बन गया है, सक्षम के तहत
दिशा, व्यावसायिक उपक्रमों में सबसे सुरक्षित है। "
यह काफी गर्व है। हालांकि, यह पता चला है कि हॉपकिंस के दो नियम पर्याप्त नहीं हैं। एक तीसरा नियम भी है जिसे आदत बनाने के लिए satis ed होना चाहिए - एक नियम इतना सूक्ष्म कि
हॉपकिन्स ने खुद पर भरोसा किया कि यह जाने बिना ही अस्तित्व में था। यह कारण है कि सब कुछ बताते हैं
डोनट्स के एक बॉक्स को अनदेखा करना इतना कठिन है कि सुबह का जॉग लगभग कैसे बन सकता है
सहज दिनचर्या।
II।
प्रोक्टर & amp में वैज्ञानिक और विपणन अधिकारी; गैंबल एक के आसपास इकट्ठे हुए थे
एक छोटे, खिड़की रहित कमरे में बीट-अप टेबल, एक
के साथ एक साक्षात्कार की प्रतिलेख पढ़ने नौ बिल्लियों के स्वामित्व वाली महिला, जब उनमें से एक ने कहा कि हर कोई क्या था
सोच।
"यदि हम लाल हो जाते हैं, तो वास्तव में क्या होता है?" उसने पूछा। "सुरक्षा गार्ड

दिखाई करें और
हमें बाहर जाना है, या क्या हमें पहले से किसी प्रकार की चेतावनी मिली है? "
टीम के लीडर, ड्रेक स्टिमसन नामक कंपनी के भीतर एक आजीवन उभरते हुए सितारे, उसे देखा।
"मुझे नहीं पता," उन्होंने कहा। उसके बाल एक गड़बड़ थी। उनकी
आँखें थक गई थीं। "मैंने कभी नहीं सोचा
चीजों को यह बुरा लगेगा। उन्होंने मुझे बताया कि यह प्रोजेक्ट चलाना एक प्रमोशन था। "
क्लाड हॉपकिंस के
के बावजूद यह 1996 था, और तालिका में समूह बाहर था।
अभिकथन, कुछ बेचने की प्रक्रिया पूरी तरह से कैसे अवैज्ञानिक हो सकती है। वे सभी ने पृथ्वी पर सबसे बड़े उपभोक्ता वस्तुओं में से एक के लिए काम किया, कंपनी के पीछे प्रिंगल्स आलू के चिप्स, ऑयल ऑफ ऑले, बाउंटी पेपर टॉवेल, कवरगर्ल कॉस्मेटिक्स,डॉन,
डाउनी, और ड्यूरासेल, साथ ही दर्जनों अन्य ब्रांड। पी & जी
की तुलना में अधिक डेटा एकत्र पृथ्वी पर लगभग कोई भी व्यापारी और शिल्प के लिए जटिल सांख्यिकीय तरीकों पर निर्भर है
उनके विपणन अभियान। rm बेचने के लिए कैसे बाहर guring पर अविश्वसनीय रूप से अच्छा था
चीजें। कपड़े धोने बाजार में ही, पी & जी के उत्पादों हर में से एक साफ
अमेरिका में दो कपड़े धोने का भार। 2.15 प्रति वर्ष इसका राजस्व $ 35 बिलियन से ऊपर है। 2.16
हालांकि, स्टिम्सन की टीम, जिसे विज्ञापन अभियान डिजाइन करने का जिम्मा सौंपा गया था
पी एंड amp के लिए जी का सबसे आशाजनक नया उत्पाद, विफलता की कगार पर था। कंपनी ने एक स्प्रे विकसित करने में लाखों डॉलर खर्च किए थे जो खराब बदबू को दूर कर सकते थे
लगभग किसी भी कपड़े से । और वह छोटे, खिड़की कमरे में शोधकर्ताओं ने पता नहीं था लोगों को इसे खरीदने के लिए कैसे प्राप्त करें।
स्प्रे लगभग तीन साल पहले बनाया गया था, जब P & G के केमिस्ट में से एक था

में हाइड्रोक्सीप्रोपाइल बीटा साइक्लोडेक्सट्रिन या एचपीबीसीडी नामक पदार्थ के साथ काम करना। प्रयोगशाला। रसायनज्ञ एक धूम्रपान था। उसके कपड़े आम तौर पर एक ऐश ट्रे की तरह बदबू आती। एक
दिन, HPBCD के साथ काम करने के बाद, उनकी पत्नी ने घर पहुंचने पर दरवाजे पर उनका अभिवादन किया।
"क्या आपने धूम्रपान छोड़ दिया?" उसने उससे पूछा।
"नहीं," उन्होंने कहा। उन्होंने कहा कि संदिग्ध था। वह के लिए सिगरेट देने के लिए उसे परेशान कर दिया गया था

वर्ष। यह रिवर्स मनोविज्ञान प्रवंचना के कुछ प्रकार की तरह लग रहा था।
"आप धूम्रपान की तरह गंध नहीं करते हैं, यह सब है," उसने कहा।
अगले दिन, वह प्रयोगशाला में वापस गया और एचपीबीसीडी और
के साथ प्रयोग करना शुरू कर दिया। विभिन्न scents। जल्द ही, वह था कपड़े कि गीला की तरह बदबू आती युक्त शीशियों के सैकड़ों
कुत्ते, सिगार, पसीने से तर मोजे, चीनी भोजन, मस्टी शर्ट और गंदे तौलिए। जब वह डाल HPBCD पानी में और नमूनों पर छिड़काव, scents
में खींचा गया रासायनिक अणु। बाद धुंध सूखे, गंध चला गया था।
जब केमिस्ट ने P & G के एग्जिक्यूटिव्स को अपनी नॉडिंग्स समझाया, तो वे परमानंद थे। के लिए
वर्ष, बाजार अनुसंधान ने कहा था कि उपभोक्ता कुछ ऐसी चीज़ों के लिए संघर्ष कर रहे थे जो
कर सकते थे बुरी बदबू से छुटकारा पाएं-उन्हें नकाब न लगाएं, बल्कि उन्हें पूरी तरह से मिटा दें। जब से एक टीम
शोधकर्ताओं ने ग्राहकों का साक्षात्कार लिया था, उन्होंने पाया कि उनमें से कई ने अपने ब्लाउज छोड़ दिए हैं
एक बार या पार्टी में एक रात के बाद बाहर। "मेरे कपड़े सिगरेट तरह गंध जब मैं
घर प्राप्त करें, लेकिन मैं हर बार बाहर जाने पर सूखी सफाई के लिए भुगतान नहीं करना चाहता, "एक महिला
कहा।
P & G, एक अवसर को भांपते हुए, HPBCD को
में बदलने के लिए एक टॉप-सीक्रेट प्रोजेक्ट लॉन्च किया। व्यवहार्य उत्पाद। उन्होंने फार्मूला पूरा करने में लाखों खर्च किए, एक बेरंग
का निर्माण किया गंधहीन तरल जो लगभग किसी भी दुर्गंध को मिटा सकता है। स्प्रे के पीछे विज्ञान
इतना उन्नत था कि नासा अंततः इसका उपयोग शटल के अंदरूनी हिस्सों को साफ करने के लिए करेगा
अंतरिक्ष से लौटने के बाद । सबसे अच्छी बात यह थी कि इसका निर्माण सस्ता था,
दाग नहीं छोड़ता है, और किसी भी बदबूदार सोफे, पुरानी जैकेट, या सना हुआ कार इंटीरियर बना सकता है
गंध, अच्छी तरह से, गंधहीन। परियोजना एक प्रमुख जुआ किया गया था, लेकिन पी & जी अब के लिए तैयार था
अरबों कमाएं-अगर वे सही मा
के साथ आ सकते हैं रीकेटिंग अभियान।
उन्होंने इसे फ़ेरज़े कहने का फैसला किया, और एक तीस वर्षीय वुंडशिन
स्टिमसन से पूछा। मार्केटिंग टीम का नेतृत्व करने के लिए गणित और मनोविज्ञान की पृष्ठभूमि के साथ । 2.17 स्टिम्सन
था लंबा और सुंदर, एक मजबूत ठोड़ी के साथ, एक कोमल आवाज, और उच्च अंत भोजन के लिए एक स्वाद।

("जब तक मेरे बच्चे मैकडॉनल्ड्स में खाना नहीं खाते, तब तक वे धूम्रपान करते थे," उन्होंने एक बार एक सहयोगी से कहा।)
P & G में शामिल होने से पहले, उन्होंने वॉल स्ट्रीट बिल्डिंग गणितीय
पर वर्षों बिताए थे स्टॉक चुनने के लिए मॉडल। वह सिनसिनाटी, जहां पी एंड जी था के लिए जगह बदली जब
मुख्यालय, उसे महत्वपूर्ण व्यापारिक लाइनें चलाने में मदद करने के लिए टैप किया गया था, जिसमें Bounce
फैब्रिक सॉफ्टनर और डाउनी ड्रायर शीट। लेकिन Febreze डि? Erent था। यह था के लिए एक मौका
किसी उपभोक्ता की खरीदारी में कुछ जोड़ने के लिए उत्पाद की एक पूरी तरह से नई श्रेणी लॉन्च करें
गाड़ी जो पहले कभी नहीं थी। सभी स्टिमसन बाहर आंकड़ा था क्या करने की जरूरत है कि कैसे करने के लिए
एक अभ्यास में Febreze करें, और उत्पाद अलमारियों को ओ करेगा। कैसे कठिन सकता है
वह हो?
स्टिम्सन और उनके सहयोगियों ने कुछ परीक्षण बाजारों में फरवरी को शुरू करने का निर्णय लिया -
फीनिक्स, साल्ट लेक सिटी और बोइज़। वे में ईडब्ल्यू और नमूने सौंप दिया, और फिर ने लोगों से पूछा कि क्या वे अपने घरों से आ सकते हैं। दो महीने के दौरान, वे
सैकड़ों घरों का दौरा किया। उनका पहला बड़ा सफलता तब हाथ लगी जब वे एक का दौरा किया
फीनिक्स में पार्क रेंजर। वह अपने देर से बीस के दशक में था और खुद से रहते थे। उसकी नौकरी के लिए गया था
जाल से भटकने वाले जानवर। वह पकड़ा काइओट, raccoons,
सामयिक पर्वत सिंह। और पशुफार्म। बहुत सारे और पशुफार्म के बहुत सारे। जो अक्सर उसके छिड़काव
जब वे पकड़े गए।
"मैं अकेला हूँ, और मैं किसी के साथ बच्चे पैदा करना चाहता हूँ," रेंजर ने स्टिमसन को बताया
और उनके सहकर्मी जब वे उसके लिविंग रूम में बैठे थे। "मैं तारीखों का एक बहुत पर चलते हैं। मेरा मतलब है, मैं
लगता है कि मैं आकर्षक हूं, आप जानते हैं? मैं स्मार्ट हूँ और मुझे लगता है कि मैं एक अच्छा पकड़ हूँ। "
लेकिन उसका प्रेम जीवन अपंग हो गया था, उसने समझाया, क्योंकि उसके जीवन में सब कुछ बदबू आ रही थी
स्कंक की तरह। उसके घर, उसके ट्रक, उसके कपड़े, उसके जूते, उसके हाथ, उसके पर्दे। यहां तक कि
उसका बिस्तर। वह इलाज के सभी प्रकार की कोशिश की थी। वह विशेष साबुन और शैंपू

खरीदा है। वह
मोमबत्तियाँ जलाईं और महंगी कालीन शैम्पू करने वाली मशीनों का इस्तेमाल किया।
यह से कोई भी काम किया।
"जब मैं किसी तिथि पर होता हूं, तो मुझे एक ऐसी चीज़ मिलेगी, जिसमें बदबू जैसी गंध आती है और मैं शुरू करूँगा
इसके बारे में जुनूनी, "उसने उन्हें बताया। "मैं सोच शुरू करेंगे, वह यह गंध है? क्या होगा यदि मैं लाने
उसे घर और वह छोड़ना चाहता है?
"मैं पिछले साल चार तारीखों में एक बहुत अच्छे आदमी के साथ गया था, एक आदमी जिसे मैं वास्तव में पसंद करता था, और मैं
उसे हमेशा मेरे स्थान पर आमंत्रित करने के लिए प्रतीक्षा की। आखिरकार, उन्होंने आया था, और मैंने सोचा कि
सब कुछ वास्तव में अच्छा चल रहा था। फिर अगले दिन, उन्होंने वह एक ले जाना चाहते थे कहा
विराम। वह वास्तव में इसके बारे में विनम्र था, लेकिन मैं सोचता हूं कि क्या यह गंध थी? "
"ठीक है, मुझे खुशी है कि आपको फिर से प्रयास करने का मौका मिला," स्टैक्सन ने कहा। "आप इसे कैसे पसंद करेंगे?"
उसने उसकी ओर देखा। वह रो रही थी।
"मैं आपको धन्यवाद देना चाहता हूं," उसने कहा। "इस स्प्रे ने मेरी जिंदगी बदल दी है।"
बाद में उसने फ़्रज़े के नमूने प्राप्त किए थे, वह घर गई थी और उसे सोफे पर छिड़क दिया था।
उसने पर्दे, गलीचा, बेडस्प्रेड, उसकी जींस, उसकी वर्दी,
के इंटीरियर का छिड़काव किया। उसकी कार। बोतल बाहर भाग है, तो वह एक दूसरे से मिला है, और बाकी सब कुछ छिड़काव किया।
"मैंने अपने सभी दोस्तों से आने के लिए कहा है," महिला ने कहा। "वे इसे गंध नहीं कर सकते हैं

अब और नहीं। स्कंक चला गया है। ”
अब तक, वह इतनी मुश्किल से रो रही थी कि स्टिम्स
में से एक के सहयोगियों ने उसे
पर थपथपा रहे थे कंधा। "बहुत बहुत शुक्रिया," औरत ने कहा। "मैं बहुत स्वतंत्र महसूस करता हूँ। धन्यवाद। इस
उत्पाद इतना महत्वपूर्ण है। "
Stimson sni ने अपने लिविंग रूम के अंदर हवा को एड किया। वह कुछ भी गंध नहीं कर सका। हम जा रहे हैं
इस सामान के साथ भाग्य बनाने के लिए, उन्होंने सोचा।
स्टिम्सन और उनकी टीम वापस चली गईपी एंड जी मुख्यालय और शुरू कर दिया की समीक्षा

मार्केटिंग अभियान वे रोल आउट करने वाले थे। Febreze की बिक्री करने के लिए महत्वपूर्ण है, वे
का निर्णय लिया गया, जो पार्क रेंजर को राहत देने की भावना व्यक्त कर रहा था। वे स्थिति के लिए था
फीरोज़ कुछ ऐसा है जो लोगों को शर्मनाक बदबू से छुटकारा दिलाएगा।
ये सभी क्लाउड हॉपकिंस के नियमों, या आधुनिक अवतारों से परिचित थे जो
बिजनेस स्कूल की पाठ्यपुस्तकें। वे विज्ञापनों को सरल रखना चाहता: एक स्पष्ट खोजें क्यू और स्पष्ट रूप से इनाम को परिभाषित करें।
उन्होंने दो टेलीविज़न विज्ञापनों को डिज़ाइन किया। पहला एक महिला के बारे में
बात कर दिखाया एक रेस्तरां का धूम्रपान अनुभाग। वह जब भी वहाँ खाता है, उसकी जैकेट की तरह बदबू आ रही है
धूम्रपान। एक दोस्त ने उसे बताता है कि वह Febreze का उपयोग करता है, यह गंध समाप्त करेंगे। क्यू: गंध
सिगरेट की । इनाम: गंध कपड़े से सफाया कर दिया। दूसरा विज्ञापन छुपा एक
अपने कुत्ते सोफी की चिंता करने वाली महिला, जो हमेशा सोफे पर बैठती है। 2.18 "सोफी होगा
हमेशा सोफी की तरह महक, "वह कहती हैं, लेकिन फिरेज़ के साथ," अब मेरे फर्नीचर में नहीं है to "। क्यू: पालतू बदबू आ रही है, जो
के साथ सत्तर मिलियन घरों से परिचित हैं। जानवर। 2.19 इनाम: एक घर जो एक केनेल की तरह गंध नहीं करता है।
स्टिम्सन और उनके सहयोगियों ने 1996 में एक ही परीक्षण में विज्ञापन प्रसारित करना शुरू किया
शहर। वे दूर नमूने दे दी है, मेलबॉक्स में विज्ञापन दिया, और
के लिए grocers भुगतान किया कैश रजिस्टर के पास Febreze के पहाड़ों का निर्माण। तब वे वापस बैठे थे, आशंका कैसे
वे अपना बोनस खर्च करेंगे।
एक सप्ताह बीत गया। फिर दो। एक महीना। दो महीने। बिक्री शुरू कर दिया छोटे और मिल गया
छोटा। घबरा, कंपनी दुकानों में शोधकर्ताओं ने भेजा देखने के लिए क्या हो रहा था। अलमारियों को फेरज़ेज़ की बोतलों से भरा गया था जिन्हें कभी छुआ नहीं गया था। वे शुरू कर दिया
उन गृहिणियों का दौरा करना जिन्होंने नि: शुल्क नमूने प्राप्त किए थे।
"ओह, हाँ!" उनमें से एक ने P & G शोधकर्ता को बताया। "स्प्रे! मुझे याद है यह। चलो देखते हैं। "
महिला रसोई में अपने घुटनों पर बैठ गई और
के माध्यम से जड़ करना शुरू कर दिया। कैबिनेट सिंक के नीचे। "मैं थोड़ी देर के लिए यह प्रयोग किया जाता है, लेकिन फिर मैं इसके बारे में भूल गया था। मुझे लगता है कि यहां कहीं वापस। "वह उठ खड़ा हुआ। "शायद यह कोठरी में है?" वह पास आया और कुछ झाड़ू को एक तरफ धकेल दिया। "हाँ! यह रहा! पीठ में! देख? यह अभी भी लगभग

पूर्ण है। क्या
आप इसे वापस चाहते हैं? "
फेरेज़ एक डड था।
स्टिमसन के लिए, यह एक आपदा थी। अन्य प्रभागों में प्रतिद्वंद्वी अधिकारियों लगा एक
उनकी विफलता में अवसर। वह फुसफुसाते हुए कि कुछ लोगों को मारने के लिए पैरवी कर रहे थे सुना
Febreze और उसे निकी क्लार्क के बाल उत्पादों, उपभोक्ता वस्तुओं
को पुन: प्रदान करें साइबेरिया के बराबर।
P & G के मंडल अध्यक्षों में से एक ने एक आपातकालीन बैठक बुलाई और घोषणा की कि वे
बोर्ड के सदस्यों के प्रश्न पूछने से पहले को Febreze पर अपने नुकसान में कटौती करनी पड़ी।
स्टिम्सन के बॉस ने खड़े होकर एक भावहीन p
बनाया ली। "वहाँ अभी भी चालू करने के लिए एक मौका है
सब कुछ चारों ओर, "उन्होंने कहा। "कम से कम, के पीएचडी बाहर आंकड़ा करने के लिए क्या पूछना जाने
चल रहा है। "P & G ने हाल ही में स्टैनफोर्ड, कार्नेगी मेलन, और
के वैज्ञानिकों को बर्खास्त किया था। अन्यत्र जो उपभोक्ता मनोविज्ञान के विशेषज्ञ थे। विभाजन के अध्यक्ष
उत्पाद को थोड़ा और समय देने के लिए सहमत हुए।
इसलिए शोधकर्ताओं का एक नया समूह स्टिम्सन की टीम में शामिल हो गया और अधिक संचालन करना शुरू कर दिया
साक्षात्कार। 2.20 जब फ्रेज़े फेल हो रहे थे, तो उनकी rst इंकलिंग
पर जाने पर फीनिक्स के बाहर महिला का घर। वे उसे नौ बिल्लियों गंध इससे पहले कि वे अंदर चला गया हो सकता है।
हालांकि, घर का इंटीरियर साफ और व्यवस्थित था। वह एक साफ की कुछ हद तक था सनकी, महिला ने समझाया। वह हर दिन वैक्यूम और उसे खोलने के लिए पसंद नहीं आया
खिड़कियां, चूंकि हवा धूल में उड़ती थी। स्टिमसन और वैज्ञानिकों वह में चला गया जबआर
लिविंग रूम, जहाँ बिल्लियाँ रहती थीं, खुशबू इतनी अधिक मात्रा में थी कि उनमें से एक गैग्ड।
"आप बिल्ली की गंध के बारे में क्या करते हैं?" एक वैज्ञानिक ने महिला से पूछा।
"यह आमतौर पर कोई समस्या नहीं है," उसने कहा।
"आप कितनी बार एक गंध नोटिस करते हैं?"
"ओह, महीने में एक बार," महिला ने उत्तर दिया।
शोधकर्ताओं ने एक दूसरे को देखा।
"क्या अब आप इसे सूंघते हैं?" एक वैज्ञानिक ने पूछा।

"नहीं," उसने कहा।
शोधकर्ताओं ने जिन दर्जनों अन्य बदबूदार घरों में एक ही पैटर्न खेला।
लोग अपने जीवन की अधिकांश बुरी गंधों का पता नहीं लगा सकते। यदि आप नौ बिल्लियों के साथ रहते हैं, तो
आप उनकी गंध के प्रति उदासीन हो जाते हैं। आप सिगरेट पीने वाले हैं, तो यह हर्जाना अपने
घ्राण क्षमता इतनी अधिक है कि आप अब धूम्रपान नहीं कर सकते। सुगंधों अजीब हैं;
निरंतर प्रदर्शन के साथ सबसे मजबूत फीका भी। यही कारण है कि कोई भी Febreze,
का उपयोग नहीं कर रहा था स्टिमसन को एहसास हुआ। उत्पाद के डंडे की बात यह है
कि दैनिक उपयोग को गति प्रदान करने वाला था -
उन लोगों से छिपा हुआ था जिन्हें इसकी सबसे अधिक आवश्यकता थी। बुरा गंध बस गौर नहीं किया गया
नियमित अभ्यास करने के लिए अक्सर पर्याप्त। नतीजतन, Febreze की पीठ में समाप्त हो गया
एक कोठरी। सबसे बड़ी प्रवृत्ति के साथ लोगों को स्प्रे गंध बदबू आती कभी नहीं उपयोग करने के लिए
जो उन्हें याद दिलाना चाहिए था लिविंग रूम को स्प्रिट की जरूरत थी।
स्टिम्सन की टीम वापस मुख्यालय गई और खिड़की रहित सम्मेलन में एकत्रित हुई
कमरा, नौ बिल्लियों के साथ महिला के प्रतिलेख को फिर से जोड़ना। मनोवैज्ञानिक पूछा
लाल होने पर क्या होता है। स्टिमसन उसके हाथ में उसके सिर डाल दिया। वह नहीं बेच सकता है
नौ बिल्लियों वाली एक महिला को चील, उसने सोचा, जो उसे बेच सकता है? आप कैसे हैं
उपयोग को ट्रिगर करने के लिए कोई क्यू नहीं होने पर एक नया अभ्यास बनाएँ, और जब
उपभोक्ताओं को सबसे ज्यादा यह आवश्यक है कि पुरस्कार की सराहना न करें?
III।
वोल्फ्राम शुल्त्स से संबंधित प्रयोगशाला,
पर तंत्रिका विज्ञान के प्रोफेसर कैम्ब्रिज विश्वविद्यालय, एक सुंदर जगह नहीं है।
अपनी मेज बारी-बारी से वर्णित किया गया है
सहयोगियों द्वारा एक ब्लैक होल के रूप में जहां दस्तावेज़ हमेशा के लिए खो जाते हैं और एक पेट्री डिश जहां
जीव विकसित हो सकते हैं, बिना कटे और जंगली प्रोल में
सालों से iferation। जब शुल्ज़
को कुछ साफ करने की जरूरत है, जो असामान्य है, वह स्प्रे या क्लींजर का उपयोग नहीं करता है। उन्होंने कहा कि
एक कागज तौलिया को पोंछता है और कड़ी मेहनत करता है। उसके कपड़े धुआं या बिल्ली बाल तरह गंध हैं, लेकिन वे ऐसा नहीं

नोटिस। या परवाह है।
हालाँकि, पिछले बीस वर्षों में शुल्त्स ने जो प्रयोग किए हैं, वे
हैं हमारी समझ में कैसे cues, पुरस्कार, और अभ्यास की बातचीत में क्रांति ला दी। वह है
समझाया कि कुछ संकेत और पुरस्कार दूसरों की तुलना में अधिक क्यों हैं, और एक
प्रदान किया है वैज्ञानिक c रोड मैप जो बताता है कि पेप्सोडेंट क्यों हिट था, कुछ डाइटर्स और
कैसे व्यायाम बू s अपने अभ्यास को इतनी जल्दी बदलने का प्रबंधन करते हैं, और अंत में - यह क्या लिया
Febreze बेचने के लिए ।
1980 के दशक में, शुल्त्स बंदरों के दिमाग का अध्ययन करने वाले वैज्ञानिकों के एक समूह का हिस्सा था
जैसा कि उन्होंने कुछ कार्य करना सीखा है, जैसे लीवर पर खींचना या क्लैप्स खोलना।
उनका लक्षय यह पता लगाना था कि नए कार्यों के लिए मस्तिष्क के कौन से हिस्से जिम्मेदार थे।
"एक दिन, मैंने इस बात पर ध्यान दिया जो मेरे लिए दिलचस्प है," शुल्त्स ने मुझे बताया। वह पैदा हुआ था
जर्मनी में और अब, जब वह अंग्रेजी बोलता है, तो अर्नोल्ड श्वार्ज़नेगर की तरह लगता है
यदि टर्मिनेटर रॉयल सोसाइटी के सदस्य थे। "बंदरों के कुछ हम
सेब के रस को प्यार से देखा, और अन्य बंदरों को अंगूर का रस पसंद था, और इसलिए मैं
करने लगा। आश्चर्य है, उन छोटे बंदर प्रमुखों के अंदर क्या चल रहा है? क्यों डि? Erent पुरस्कार
मस्तिष्क को विभिन्न तरीकों से प्रभावित करते हैं? "
शुल्त्स ने प्रयोगों की एक श्रृंखला शुरू की कि किस तरह पुरस्कार एक
पर काम करते हैं न्यूरोकेमिकल स्तर। प्रौद्योगिकी की प्रगति वह, एक्सेस प्राप्त की 1990 के दशक में, करने के लिए
उपकरणों एमआईटी में शोधकर्ताओं द्वारा इस्तेमाल उन लोगों के समान। चूहों के बजाय, हालांकि,
शुल्त्स को जूलियो जैसे बंदरों में दिलचस्पी थी, हेज़ल आँखों वाला आठ पाउंड का मकाक
जिनके मस्तिष्क में बहुत पतला इलेक्ट्रोड डाला गया था, जिसने शुल्त्स को निरीक्षण करने की अनुमति दी थी
न्यूरोनल गतिविधि जैसा कि यह हुआ। 2.21
एक दिन, शुल्त्स ने जूलियो को मंद रोशनी वाले कमरे में एक कुर्सी पर तैनात किया और एक
चालू किया कंप्यूटर मॉनिटर। जूलियो का काम जब भी रंग का एक लीवर छू गया था आकार छोटे
स्क्रीन पर पीले सर्पिल, लाल स्क्विगल्स, नीली रेखाएं दिखाई दीं। यदि जूलियो छुआ

लीवर जब एक आकार दिखाई देता है, तो ब्लैकबेरी रस की एक बूंद एक ट्यूब नीचे गिर जाएगी
छत से और बंदर के होठों से लटका हुआ।
जूलियो को ब्लैकबेरी जूस पसंद था।
में, जूलियो को केवल स्क्रीन पर जो कुछ भी हो रहा था, उसमें हल्का रूचि थी। उन्होंने कहा कि
अपना अधिकांश समय कुर्सी से हटने में बिताया। लेकिन एक बार रस का पहला खुराक पहुंचे, जूलियो मॉनिटर पर बहुत केंद्रित हो गया। जैसा कि बंदर को समझ में आया, दर्जनों पुनरावृत्तियों के माध्यम से, कि स्क्रीन पर आकृतियाँ एक दिनचर्या के लिए एक क्यू
थीं। (लीवर को स्पर्श करें) जिसके परिणामस्वरूप एक इनाम (ब्लैकबेरी का रस) मिला, वह को घूरने लगा लेज़र जैसी तीव्रता वाली स्क्रीन। वह कसमसा नहीं किया। जब एक पीले रंग की विद्रूप दिखाई दिया, वह
लीवर के लिए गया। जब एक नीली रेखा ashed, वह pounced। और जब रस आया, जूलियो अपने होठों को संतोष से चाटेगा।

जूलियस रिव्यू रिस्पॉन्स जब वह ज्यूस को प्राप्त करता है
जैसा कि शुल्त्स ने जूलियो के मस्तिष्क के भीतर की गतिविधि की निगरानी की, उसने देखा कि एक पैटर्न उभरा है।
जब भी जूलियो को उसका इनाम मिलता था, तो उसकी दिमागी गतिविधि इस तरह से चलती थी -
ने सुझाव दिया कि वह खुशी का अनुभव कर रहा है। 2.22 उस न्यूरोलॉजिकल गतिविधि का एक प्रतिलेख
दिखाता है कि जब बंदर का मस्तिष्क कहता है, तो यह कैसा दिखता है, संक्षेप में, "इनाम मिला है!"
शुल्त्स ने जूलियो को एक ही प्रयोग के माध्यम से बार-बार लिया, रिकॉर्डिंग
हर बार न्यूरोलॉजिकल प्रतिक्रिया। जब भी जूलियो को अपना रस मिला, "मुझे एक इनाम मिला!"
बंदर के सिर में जांच से जुड़े कंप्यूटर पर पैटर्न दिखाई दिया।
धीरे-धीरे, न्यूरोलॉजिकल दृष्टिकोण से, जूलियो का व्यवहार एक अभ्यास बन गया।
जूलियस हैबिट लोड
शुल्ट्ज़ के लिए सबसे दिलचस्प क्या था, हालांकि, यह था कि चीजें कैसे बदल गईं प्रयोग आगे बढ़ा। बंदर के रूप में बन गया और अधिक से अधिक व्यवहार पर अभ्यास - जैसे-जैसे अभ्यास और मजबूत होता गया- जूलियो का मस्तिष्क शुरू हुआ प्रत्याशित ब्लैकबेरी का रस। सुल्ज के जांच रिकॉर्डिंग शुरू "मैं एक इनाम मिल गया है!" पैटर्न तत्काल जूलियो ने स्क्रीन पर आकृतियाँ देखीं, रस आने से पहले :

अब, जुआरियों के संदर्भ में जूलरी प्राप्त होने की उम्मीद है।
दूसरे शब्दों में, मॉनिटर पर आकृतियाँ केवल खींचने के लिए नहीं बल्कि एक क्यू बन गई थीं।
लीवर, लेकिन बंदर के मस्तिष्क के अंदर खुशी की प्रतिक्रिया के लिए भी। जूलियो की उम्मीद कर शुरू कर दिया
जैसे ही उसने पीले सर्पिल और लाल स्क्विगल्स को देखा उसका इनाम।
फिर शुल्त्स ने प्रयोग को समायोजित किया। इससे पहले, जूलियो रस जैसे ही प्राप्त किया था
उन्होंने लीवर को छुआ। अब, कभी कभी, रस बिल्कुल न आए, यहां तक कि जूलियो यदि सही ढंग से प्रदर्शन किया। या यह कुछ देरी के बाद आने जाएगा। या यह पानी पिलाया किया जाएगा
नीचे तक यह केवल आधा मीठा था।
जब रस नहीं आया या देर से या पतला हुआ, तो जूलियो को गुस्सा आएगा और
नाखुश शोर, या मोपी बनें। और जूलियो के मस्तिष्क के भीतर, शुल्ज़ देखा एक नया
पैटर्न उभरता है: लालसा। जब जूलियो प्रत्याशितरस लेकिन यह प्राप्त नहीं किया था, एक
इच्छा और हताशा से जुड़ी न्यूरोलॉजिकल पैटर्न उसकी खोपड़ी के अंदर फूट गई।
जब जूलियो ने क्यू को देखा, तो उसने एक रस-भरा आनंद की आशा करना शुरू कर दिया। लेकिन अगर रस नहीं था
पहुंचें, यह खुशी एक लालसा बन गई जो असंतुष्ट होने पर, जूलियो को क्रोध या अवसाद में ले जाती है।
अन्य प्रयोगशालाओं में शोधकर्ताओं ने समान पैटर्न पाया है। अन्य बंदरों को प्रशिक्षित किया गया
जब भी वे एक स्क्रीन पर एक आकृति देखते हैं तो रस का अनुमान लगाते हैं। फिर, शोधकर्ताओं की कोशिश की
उन्हें विचलित करें। वे प्रयोगशाला के दरवाजा खोला, तो बंदरों के बाहर जाने के लिए और खेल सकते हैं
अपने दोस्तों के साथ । वे एक कोने में भोजन शब्दों में कहें, तो बंदरों खा सकता है अगर वे
प्रयोग छोड़ दिया।
उन बंदरों के लिए, जिन्होंने एक मजबूत अभ्यास विकसित नहीं किया था, ध्यान भंग काम किया।
वे अपनी कुर्सियों से फिसल गए, कमरे से बाहर निकल गए, और कभी पीछे मुड़कर नहीं देखा। वे नहीं सीखा था
रस निकालने के लिए । हालांकि, एक बार एक बंदर ने एक अभ्यास विकसित किया था - इसका मस्तिष्क
प्रत्याशित इनाम - ध्यान भटकाने वाला कोई आकर्षण नहीं है। जानवर वहाँ बैठ जाता,
मॉनिटर को देख रहा है और लीवर को दबा रहा है, बार-बार, बिना परवाह किए
भोजन की पेशकश या बाहर जाने का अवसर। प्रत्याशा और लालसा की भावना था
इतने भारी कि बंदर अपनी स्क्रीन से चिपके रहे, उसी तरह

जुआरी अपनी जीत हारने के बाद लंबे समय तक स्लॉट खेलेंगे। 2.23
यह बताता है कि अभ्यास क्यों बहुत कठिन हैं: वे न्यूरोलॉजिकल क्रेविंग बनाते हैं। के अधिकांश
समय, ये cravings इतनी धीरे-धीरे उभरती हैं कि हम वास्तव में वे मौजूद नहीं हैं, इसलिए
हम अक्सर उनके लिए uence में अंधे होते हैं। लेकिन हम निश्चित पुरस्कार के साथ संकेत सहयोगी के रूप में, एक
अवचेतन लालसा हमारे दिमाग में उभरती है जो अभ्यास पाश कताई शुरू करती है। एक

उदाहरण के लिए, कॉर्नेल के शोधकर्ता

एक ect व्यवहार जब उसने देखा कि कैसे सिनाबोन स्टोर करता है
s खरीदारी के अंदर स्थित थे
मॉल। अधिकांश खाद्य विक्रेताओं फूड कोर्ट में अपने कियोस्क का पता लगाने, लेकिन Cinnabon का पता लगाने की कोशिश करता है
उनके स्टोर दूर अन्य खाद्य स्टालों से। 2.24 क्यों? क्योंकि Cinnabon अधिकारियों चाहते हैं
दालचीनी की गंध की वजह से हॉलवे और आसपास के कोने खाली हो जाते हैं, इसलिए
कि दुकानदार अवचेतन रूप से एक रोल को तरसने लगेंगे। जब तक एक उपभोक्ता एक बदल जाता है
कोने और Cinnabon स्टोर को देखता है, कि लालसा उसके सिर के अंदर एक गर्जन राक्षस है
और वह अपने बटुए के लिए बिना सोचे समझे पहुंच जाएगा। अभ्यास लूप कताई है क्योंकि एक अर्थ
है लालसा की सामने आई है। 2.25
"हमारे दिमाग में कुछ भी प्रोग्राम नहीं है जिससे हमें डोनट्स का एक बॉक्स दिखाई देता है
और स्वचालित रूप से एक शर्करा उपचार चाहते हैं, "शुल्त्स ने मुझे बताया। "लेकिन एक बार हमारे मस्तिष्क सीखता है कि
एक डोनट बॉक्स में स्वादिष्ट चीनी और अन्य कार्बोहाइड्रेट होते हैं, यह शुरू होगा प्रत्याशित
चीनी उच्च। हमारे दिमाग बॉक्स की ओर हमें भेज दिए जाएंगे। तो फिर, अगर हम नहीं खाते
डोनट, हम निराश महसूस करेंगे। "
इस प्रक्रिया को समझने के लिए, इस बात पर विचार करें कि जूलियो का अभ्यास कैसे उभरा। सबसे पहले, वह एक आकार देखा
स्क्रीन पर :
समय के साथ, जूलियो ने सीखा कि आकार की उपस्थिति का मतलब यह समय था >

एक दिनचर्या निष्पादित करें। तो वह लीवर को छुआ:
परिणामस्वरूप, जूलियो को ब्लैकबेरी रस की एक बूंद मिली।
यह बुनियादी शिक्षा है। जूलियो शुरू होने के बाद ही अभ्यास शुरू हो जाता है लालसा जब रस वापस
वह क्यू देखता है। एक बार जब कि लालसा मौजूद है, जूलियो स्वचालित रूप से कार्य करेगा। वह पालन करेंगे
अभ्यास:

जूलियस हैबिट लोड
यह है कि नए अभ्यास कैसे बनाए जाते हैं: एक क्यू, एक दिनचर्या और एक
एक साथ रखकर इनाम, और फिर लूप को चलाने वाली एक तरस की खेती। 2.26 उदाहरण के लिए, लें
धूम्रपान। जब एक धूम्रपान एक क्यू-कहते हैं, के एक पैकेट देखता Marlboros-उसके मस्तिष्क शुरू होता है
निकोटीन के हिट की आशंका। बस सिगरेट की दृष्टि मस्तिष्क लालसा करने के लिए पर्याप्त है
एक निकोटीन रश। यदि यह नहीं आता है, तो धूम्रपान करने वाले तक पहुंचने तक तरस बढ़ता है,
मार्लबोरो के लिए अनथक रूप से।
या ईमेल लें। एक कंप्यूटर की झंकार या एक स्मार्टफोन एक नया के साथ कंपन जब संदेश, मस्तिष्क उस क्षणिक व्याकुलता का अनुमान लगाने लगता है जो एक ईमेल खोल रहा है
प्रदान करता है। यही कारण है कि उम्मीद, unsatis एड अगर, निर्माण कर सकते हैं जब तक एक बैठक antsy साथ lled है
अधिकारी टेबल के नीचे अपने buzzing BlackBerrys की जाँच कर रहे हैं, भले ही वे इसे जानते हों
शायद केवल उनके नवीनतम फंतासी फुटबॉल परिणाम हैं। (दूसरी ओर, किसी को अगर गुलजार को निष्क्रिय करता है - और, इस प्रकार, क्यू को हटा देता है - लोग बिना घंटे के काम कर सकते हैं
उनके इन-बॉक्स की जांच करने की सोच।)

वैज्ञानिकों ने शराबियों, धूम्रपान करने वालों और अतिशेषों के दिमाग का अध्ययन किया है और
मापा जाता है कि उनके न्यूरोलॉजी-संरचना ओ
कैसे हैं उनके दिमाग और
का उल्लू उनकी खोपड़ी के अंदर न्यूरोकेमिकल्स- जैसे उनके क्रैगिंग में बदलाव हो गया। विशेष रूप से मजबूत अभ्यास s, मिशिगन विश्वविद्यालय में दो शोधकर्ताओं ने लिखा,

उत्पादन
व्यसन-जैसी प्रतिक्रियाएँ, ताकि "चाहने वाले जुनूनी लालसा में विकसित हों" जो को मजबूर कर सकें हमारे दिमाग ऑटोपायलट में, "यहां तक कि मजबूत कीटाणुनाशकों के सामने भी, जिसमें
का नुकसान भी शामिल है। प्रतिष्ठा, नौकरी, घर और परिवार। " 2.27
हालाँकि, इन क्रेविंग्स का हमारे ऊपर पूर्ण अधिकार नहीं है। अगले अध्याय के रूप में बताते हैं, ऐसे तंत्र हैं जो हमें प्रलोभनों को अनदेखा करने में मदद कर सकते हैं। लेकिन करने के लिए
अभ्यास की अधिकता के कारण, हमें यह पहचानना चाहिए कि कौन सी लालसा व्यवहार को चला रही है। हम कर रहे हैं
प्रत्याशा के प्रति सचेत नहीं है, तो हम उन दुकानदारों की तरह हैं जो भटकते हैं, जैसे कि खींचा हुआ
Cinnabon में एक अनदेखी बल द्वारा ।
प्रैक्टिस s बनाने में cravings की शक्ति को समझने के लिए, इस बात पर विचार करें कि एक्सरसाइज s / s कैसे करें?
उभरता है। न्यू मैक्सिको में 2002 में शोधकर्ताओं ने स्टेट यूनिवर्सिटी को समझने के लिए चाहते थे क्यों
लोग नियमित रूप से व्यायाम करते हैं। 2.28 उन्होंने 266 व्यक्तियों का अध्ययन किया, जिनमें से अधिकांश ने
काम किया। सप्ताह में कम से कम तीन बार। क्या उन्होंने पाया कि उनमें से कई शुरू कर दिया था
लगभग पूरी तरह से भार उठाकर या उठाकर, या क्योंकि उनके पास अचानक खाली समय था या
अपने जीवन में अप्रत्याशित तनावों से निपटना चाहता था। हालांकि, कारण वे
जारी रहा - क्यों यह एक अभ्यास बन गया-एक विशिष्ट सी इनाम के कारण वे
के लिए शुरू हुए लालसा।
एक समूह में, 92 प्रतिशत लोगों ने कहा कि वे शारीरिक रूप से व्यायाम करते हैं क्योंकि यह बनाया गया था
उन्हें "अच्छा लग रहा है" - उन्होंने एंडोर्फिन और अन्य
की अपेक्षा की और बढ़ गए न्यूरोकेमिकल्स एक कसरत प्रदान करते हैं। एक और समूह में, लोगों की 67 प्रतिशत ने कहा कि
वर्कआउट करने से उन्हें "सिद्धि" का एहसास हुआ-वे एक नियमित रूप से लालसा करने आए थे
उनके प्रदर्शन पर नज़र रखने से विजय की भावना, और यह आत्म-इनाम
के लिए पर्याप्त था एक गतिविधि में शारीरिक गतिविधि करें।
यदि आप प्रत्येक सुबह दौड़ना शुरू करना चाहते हैं, तो यह आवश्यक है कि आप एक साधारण क्यू चुनें
(जैसे कि नाश्ते से पहले हमेशा अपने स्नीकर्स को ऊपर रखें या अपने चलने वाले कपड़े छोड़ दें

अपने बिस्तर के बगल में) और एक स्पष्ट इनाम (जैसे कि दोपहर का इलाज, उपलब्धि की भावना
अपने मील को रिकॉर्ड करने से, या आपके द्वारा प्राप्त एंडॉर्फिन रशजॉगिंग)। लेकिन अनगिनत
अध्ययनों से पता चला है कि एक क्यू और एक इनाम, अपने दम पर एक नया
के लिए पर्याप्त नहीं है अंतिम करने के लिए अभ्यास। केवल जब आपका मस्तिष्क शुरू होता है उम्मीद करना पुरस्कार- एंडॉर्फिन को तरसना
या उपलब्धि की भावना — क्या यह आपके जॉगिंग जूते
को फीता करने के लिए स्वचालित हो जाएगा प्रत्येक सुबह। क्यू, एक नियमित ट्रिगर के अलावा, यह भी एक लालसा को गति प्रदान करना चाहिए
इनाम आने के लिए । 2.29
"मुझे आपसे एक समस्या के बारे में पूछना चाहिए," मैंने वुल्फराम शुल्त्स से कहा, न्यूरोसाइंटिस्ट, के बाद उन्होंने मुझे समझाया कि लालसा कैसे उभरती है। “मेरे पास दो साल का बच्चा है,
और जब मैं उसे रात का खाना खिलाऊंगा - चिकन नगेट्स और स्टु जैसे - I’ll पहुंच इसके बारे में सोचे बिना एक और खाएं। यह एक अभ्यास है। और अब मैं प्राप्त कर रहा हूँ
वजन। "

"हर कोई यही करता है," शुल्त्स ने कहा। वह अपने ही के तीन बच्चे हैं, सभी वयस्कों अब है।
जब वे छोटे थे, तो वह अपने रात्रिभोज को बिना सोचे समझे उठा लेते थे। "कुछ मायनों में," उन्होंने
ने मुझे बताया, "हम बंदरों की तरह हैं। जब हम मेज पर चिकन या आलू देखते हैं, हमारे दिमाग उस भोजन की आशा करना शुरू कर देता है, भले ही हम भूखे न हों। हमारे दिमाग तरस रहे हैं
उन्हें। सच कहूँ तो, मैं इस तरह के भोजन की तरह भी नहीं करता, लेकिन अचानक, यह इस को सख्त करना मुश्किल है
आग्रह करें। और जैसे ही मैं इसे खाते हैं, मैं खुशी के इस भीड़ लग रहा है के रूप में लालसा काफ़ी एड है। यह
अपमानजनक, लेकिन यह है कि अभ्यास कैसे काम करता है।
"मुझे लगता है कि मुझे आभारी होना चाहिए," उन्होंने कहा, "क्योंकि इसी प्रक्रिया ने मुझे बनाने की अनुमति दी है
अच्छा अभ्यास s। मैं कड़ी मेहनत करते हैं क्योंकि मैं एक खोज से गौरव की उम्मीद है। मैं व्यायाम क्योंकि मैं
बाद में अच्छा महसूस होने की उम्मीद है। मैं बस यही चाहता हूं कि मैं चुनूं और बेहतर चुनूं। ”
IV।

बिल्ली महिला के साथ उनके विनाशकारी साक्षात्कार के बाद, पी एंड जी में ड्रेक स्टिमसन की टीम
मदद के लिए सामान्य चैनलों के बाहर देखना शुरू कर दिया। वे
पर पढ़ना शुरू किया वुल्फराम शुल्त्स द्वारा किए गए प्रयोग। वे एक हार्वर्ड पूछा फेरज़ के विज्ञापन अभियानों के मनोवैज्ञानिक परीक्षण करने के लिए बिजनेस स्कूल के प्रोफेसर। वे
ग्राहक के बाद ग्राहक का साक्षात्कार, कुछ ऐसी चीज की तलाश में जिससे उन्हें सुराग मिले
फरवरी को उपभोक्ताओं के जीवन का एक नियमित हिस्सा कैसे बनाया जाए।
एक दिन, वे स्कॉट्सडेल के पास एक उपनगर में एक महिला के साथ बात करने गए। वह में था
चार बच्चों के साथ उसके चालीसवें वर्ष। उसके घर को साफ, लेकिन बलपूर्वक साफ नहीं था। करने के लिए
शोधकर्ताओं के आश्चर्य की बात यह है कि वह फेरज़े से प्यार करती थी।
"मैं हर दिन इसका उपयोग करता हूं," उसने उन्हें बताया।
"आप करते हैं?" स्टिम्सन ने कहा। घर बदबूदार के साथ जगह की तरह की तरह नहीं मालूम था
समस्याएं। वहाँ किसी भी पालतू जानवर नहीं थे। कोई भी धूम्रपान किया। "किस तरह? क्या खुशबू आ रही है आप की कोशिश कर रहे
से छुटकारा पाएं? "
महिला ने कहा कि "मैं वास्तव में विशेष सी गंध के लिए इसका उपयोग नहीं करता हूं"। "मेरा मतलब है, तुम्हें पता है, मुझे मिल गया है
लड़के। वे यौवन के माध्यम से जा रहे हैं, और अगर मैं उनके कमरे को साफ नहीं है, यह एक तरह बदबू आ रही है
लॉकर। लेकिन मैं वास्तव में यह इस तरह का प्रयोग नहीं करते। मैं सामान्य सफाई-एक के लिए इसका इस्तेमाल करते हैं स्प्रे की जोड़ी
जब मैं एक कमरे में किया जाता हूं। यह सब कुछ एक एनएएल
के रूप में अच्छा गंध बनाने के लिए एक अच्छा तरीका है स्पर्श। "
उन्होंने पूछा कि क्या वे उसे घर साफ करते देख सकते हैं। बेडरूम में, वह अपने किए गए बिस्तर, तकियों को दबाया, शीट के कोनों को कड़ा किया, और फिर एक Febreze बोतल ले ली
और चिकने कम्फ़र्टेटर का छिड़काव किया। कमरे में रहने वाले में, वह वैक्यूम, उठाया बच्चों के जूते, सह ee तालिका को सीधा किया, और हौसले से साफ किए गए Febreze पर छिड़काव किया
कालीन। "यह, तुम्हें पता है? अच्छा है" उसने कहा। "छिड़काव
थोड़ा मिनी-उत्सव जैसा लगता है
जब मैं एक कमरे के साथ काम कर रहा हूं। "वह जिस दर से Febreze, Stimson का अनुमान लगा रहा था, वह
था हर दो सप्ताह में एक बोतल खाली करेगा।

P & G ने लोगों के हजारों घंटे के वीडियो टेप एकत्र किए थेसफाई अपने घरों
वर्षों से । जब शोधकर्ताओं ने सिनसिनाटी को वापस मिल, उनमें से कुछ खर्च एक
शाम को टेप के माध्यम से देख रहे हैं। अगली सुबह, वैज्ञानिकों में से एक से पूछा
कॉन्फ्रेंस रूम में उनके साथ जुड़ने के लिए फ़िरेज़ टीम। उन्होंने कहा कि के टेप ऊपर
cued एक औरत-एक
छब्बीस वर्षीय तीन बच्चों के साथ- एक बिस्तर बनाकर। वह पत्रक समतल और
एक तकिया समायोजित किया। फिर, वह मुस्कुराया और कक्ष छोड़ दिया है।
"क्या आपने देखा?" शोधकर्ता ने उत्साह से पूछा।
उसने दूसरी क्लिप पर रखा। एक युवा, श्यामला महिला ने रंगीन बेडस्प्रेड फैलाया,
एक तकिया सीधा किया, और फिर उसकी करतूत पर मुस्कुराया। "वहाँ इसे फिर से है!"
शोधकर्ता ने कहा। अगले क्लिप से पता चला है उसकी रसोई साफ़ कर रही कसरत कपड़े
में एक महिला
और एक आराम से खिंचाव में ढलने से पहले काउंटर को पोंछते हुए।
शोधकर्ता ने अपने सहयोगियों को देखा।
"क्या आप इसे देखते हैं?" उन्होंने पूछा।
"जब वे सफाई करते हैं, तो उनमें से प्रत्येक आराम या प्रसन्नता के साथ कुछ कर रहा
होता है,"
कहा। "हम ओ कि निर्माण कर सकते हैं! क्या होगा अगर फेरेज़ कुछ ऐसा था जो अंत पर हुआ
सफाई दिनचर्या, शुरुआत के बजाय? क्या होगा अगर यह था बनाने का मज़ा हिस्सा
कुछ क्लीनर? "
स्टिम्सन की टीम ने एक और परीक्षण किया। इससे पहले, उत्पाद के विज्ञापन पर ध्यान
केंद्रित किया था
ख़राब बदबू को दूर करता है। कंपनी नए लेबल मुद्रित पता चला है कि खुले विंडो
और ताज़ी हवा का झोंका। अधिक इत्र नुस्खा को जोड़ा गया है, इसलिए केवल के
बजाय कि
odors को बेअसर, Febreze की अपनी अलग खुशबू थी। टीवी विज्ञापनों में थे
महिलाओं द्वारा बनाए गए ताजे बने बिस्तरों को छिड़कने और सिर्फ-लुटे हुए कपड़ों को
छिड़कने से।
टैगलाइन थी "कपड़ों से बदबू आती है।" इसे "क्लीन लाइफ
के रूप में लिखा गया था।" बदबू आती है। "
प्रत्येक परिवर्तन को एक विशेष ग, दैनिक क्यू: एक कमरे की सफाई के लिए अपील करने
के लिए डिज़ाइन किया गया था। बनाना
एक बिस्तर। एक गलीचा सफाई। हर एक में, Febreze इनाम के रूप में तैनात किया गया
था: अच्छा
गंध जो एक सफाई दिनचर्या के अंत में होती है। सबसे महत्वपूर्ण है, प्रत्येक विज्ञापन था
एक लालसा को दूर करने के लिए कैलिब्रेट किया गया: वे चीजें जितनी अच्छी दिखेंगी,
उतनी ही अच्छी तरह से सुगंधित होंगी जब
सफाई अनुष्ठान किया जाता है। विडंबना यह है कि एक उत्पाद odors को नष्ट करने के
लिए निर्मित किया गया था

विपरीत में बदल गया। गंदे कपड़ों पर सुगंधों को नष्ट करने के बजाय, यह बन गया
एक एयर फ्रेशनर जिसका उपयोग फिनिशिंग टच के रूप में किया जाता है, एक बार चीजें
पहले से ही साफ हो जाती हैं।
जब नए विज्ञापन प्रसारित होने के बाद शोधकर्ता उपभोक्ताओं के घरों में वापस गए
और
पुन: डिज़ाइन की गई बोतलों को दिया गया, उन्होंने पाया कि परीक्षण में कुछ गृहिणियां
बाजार ने उम्मीद करना शुरू कर दिया था - लालसा - द फेज़र खुशबू। एक महिला ने कहा
कि जब
उसकी बोतल सूखी चली गई, उसने कपड़े धोने पर इत्र को पतला कर दिया। "अगर मैं
गंध नहीं है
अंत में कुछ अच्छा है, यह वास्तव में अब साफ नहीं लगता है, ”उसने उन्हें बताया।
"स्कंक समस्या वाले पार्क रेंजर ने हमें गलत दिशा में भेजा," स्टिम्सन
ने मुझे बताया। "वह हमें लगता है कि Febreze एक के लिए एक समाधान उपलब्ध कराने
के द्वारा सफल बनाया
समस्या। लेकिन जो अपने घर बदबू आ रही है स्वीकार करना चाहता है?

“हम यह सब गलत देख रहे थे। कोई भी scentlessness craves। दूसरी ओर, बहुत सारे
लोगों द्वारा तीस
खर्च करने के बाद एक अच्छी गंध की लालसा करते हैं मिनट की सफाई। "
FEBREZE HABIT LOOP
1998 की गर्मियों में फेज़र रिलॉन्च हुआ। दो महीने के भीतर, बिक्री
दोगुना। एक साल के भीतर ग्राहकों को उत्पाद पर एक से अधिक $ 230 मिलियन खर्च
किये थे। 2.30
तब से, फेरेज़ ने दर्जनों स्पिन-ओ-एयर फ्रेशनर्स, मोमबत्तियाँ, कपड़े धोने
का निर्माण किया है। डिटर्जेंट, और किचन स्प्रे- कि, सभी ने बताया, अब $ 1 से अधिक
की बिक्री का खाता है
प्रति वर्ष का अरब। अंत में, पी एंड जी ग्राहकों के लिए उल्लेख करना शुरू किया कि,
के अलावा
अच्छी महक, Febreze बा को भी मार सकता हैघ गंध।
स्टिमसन को पदोन्नत किया गया और उनकी टीम को उनका बोनस मिला। सूत्र काम
किया था।
उन्हें सरल और स्पष्ट संकेत मिले थे। वे स्पष्ट रूप से इनाम परिभाषित किया था।
लेकिन केवल एक बार उन्होंने तृष्णा की भावना पैदा कर दी - हर चीज को गंध बनाने की
इच्छा
जैसा कि देखने में अच्छा लगा- क्या Febreze एक हिट बन गया। यही कारण है कि तृष्णा
का एक अनिवार्य हिस्सा है
नए अभ्यासों को बनाने के लिए सूत्र, जो कि क्लाउड हॉपकिंस, पेप्सोडेंट विज्ञापन मैन,
कभी नहीं
है। मान्यता प्राप्त।

V।
अपने जीवन के अंतिम वर्षों में, हॉपकिंस व्याख्यान सर्किट में ले गए। पर की "कानून
उनकी वार्ता
साइंटि सी विज्ञापन "ने हजारों लोगों को आकर्षित किया। चरणों से, वह अक्सर तुलना
खुद थॉमस एडिसन और जॉर्ज वॉशिंगटन के लिए और
के बारे में जंगली पूर्वानुमानों से बाहर निकले भविष्य (यिंग ऑटोमोबाइल प्रमुखता से
चित्रित)। लेकिन उन्होंने कहा cravings को कभी नहीं या
अभ्यास पाश की तंत्रिका संबंधी जड़ें। आखिरकार, यह एक और सत्तर साल होगा
MIT के वैज्ञानिकों और वोल्फग्राम शुल्त्स ने अपने प्रयोग किए।
तो हॉपकिंस ने
के बिना इस तरह के एक फुल टूथब्रश अभ्यास का निर्माण करने का प्रबंधन कैसे किया
उन जानकारियों का लाभ?
खैर, यह पता चलता है कि वह वास्तव में किया था अंततः सिद्धांतों का लाभ उठाएं
MIT में और शुल्ट्ज़ की प्रयोगशाला के अंदर खोजा गया, भले ही उस समय कोई नहीं
जानता था।
पेप्सोडेंट के साथ हॉपकिंस के अनुभव बहुत सीधे नहीं हैं क्योंकि वह चित्रण
करता है उन्हें अपने संस्मरणों में। हालांकि वह दावा है कि वह दांत में एक अद्भुत क्यू
की खोज की
lm, और डींग मार दी कि वह उपभोक्ताओं को सुंदर का स्पष्ट इनाम देने वाला rst था
दांत, यह पता चलता है कि हॉपकिंस उन रणनीति के प्रवर्तक नहीं थे। एक लांग शॉट से
नहीं।
उदाहरण के लिए, कुछ विज्ञापनों पर विचार करें
अन्य टूथपेस्ट के लिए जो
लुटे हॉपकिंस से पहले भी पत्रिकाओं और समाचार पत्रों को पता था कि पेप्सोडेंट का
अस्तित्व है।
"इस तैयारी की सामग्री विशेष रूप से
की जमा राशि को रोकने के लिए बनाई गई है टैटार दांतों की गर्दन के आसपास जमा होने
से, डॉ शील्ड के
के लिए एक विज्ञापन पढ़ें Crème Dentifrice जिसने Pepsodent की भविष्यवाणी की।
"उस गंदे परत को साफ करें!"
"आपका सफेद मीनाकारी केवल छिपा हुआ है lm की कोटिंग द्वारा," एक विज्ञापन पढ़ें
दिखाई दिया, जबकि हॉपकिंस अपनी दंत पाठ्यपुस्तकों के माध्यम से देख रहे थे।
"Sanitol टूथ पेस्ट
फिल्म को हटाकर मूल सफेदी को पुनर्स्थापित करता है। "
"एक प्यारी सी मुस्कान का आकर्षण आपके दांतों की सुंदरता पर निर्भर करता है," एक
की घोषणा की तीसरा विज्ञापन। "सुंदर, साटन चिकनी दांत अक्सर का राज कर रहे हैं एक
सुंदर लड़की के
आकर्षण। एस.एस. व्हाइट टूथपेस्ट का उपयोग करें! ”
दर्जनों अन्य विज्ञापन पुरुषों ने उसी भाषा का उपयोग किया था जिसे पेप्सोडेंट वर्षों

के लिए इस्तेमाल करते थे। हॉपकिंस खेल में कूदने से पहले । उनके सभी विज्ञापन दांत एल एम दूर करने के लिए वादा किया था
और सुंदर, सफेद दांतों के इनाम की पेशकश की थी। उनमें से कोई भी काम किया था। लेकिन एक बार हॉपकिंस ने अपना अभियान शुरू किया, पेप्सोडेंट की बिक्री में विस्फोट हो गया। क्यों था
पेप्सोडेंट अलग?
क्योंकि हॉपकिन्स की सफलता उन्हीं कारकों से प्रेरित थी, जो जूलियो के कारण थे
बंदर लीवर और गृहिणियों को छूने के लिए हौसले से बने बिस्तरों पर Febreze स्प्रे करने के लिए।
पेप्सोडेंट ने एक लालसा पैदा की।
हॉपकिंस ने अपनी किसी भी आत्मकथा को सामग्री में चर्चा करने में खर्च नहीं किया है। पेप्सोडेंट, लेकिन टूथपेस्ट के पेटेंट आवेदन और कंपनी
पर सूचीबद्ध नुस्खा रिकॉर्ड कुछ दिलचस्प खुलासा करते हैं: अवधि के अन्य अतीत के विपरीत, पेप्सोडेंट
इसमें साइट्रिक एसिड होता है, साथ ही पुदीना तेल और अन्य रसायनों की खुराक भी होती है। 2.31 पेप्सोडेंट के
आविष्कारक ने उन सामग्रियों का उपयोग टूथपेस्ट के स्वाद को ताज़ा बनाने के लिए किया, लेकिन उनके पास एक और था,
अप्रत्याशित ई ect के रूप में अच्छी तरह से। वे जलन उस पर एक शांत, झुनझुनी सनसनी बनाने के कर रहे हैं
जीभ और मसूड़े।
पेप्सोडेंट बाजार हावी शुरू कर दिया करने के बाद, प्रतिस्पर्धा में शोधकर्ताओं
कंपनियों ने इस बात पर ध्यान दिया कि क्यों। क्या उन्होंने पाया कि ग्राहकों कहा कि अगर
था वे पेप्सोडेंट का उपयोग करना भूल गए, उन्हें अपनी गलती का एहसास हुआ क्योंकि वे उस शांत से चूक गए थे,
उनके मुंह में सनसनी। उन्हें उम्मीद थी- वे तरस गए - वह हल्की जलन। यदि
यह वहां नहीं था, उनके मुंह साफ नहीं थे।
क्लॉड हॉपकिंस सुंदर दांत नहीं बेच रहे थे। उन्होंने कहा कि एक सनसनी बेच रहा है। एक बार
लोग उस शांत झुनझुनी को तरस गए - एक बार जब उन्होंने इसे सफाई के साथ बराबर किया - ब्रश करना
एक अभ्यास बन गया।
जब अन्य कंपनियों को पता चला कि हॉपकिंस वास्तव में क्या बेच रही है, तो उन्होंने शुरू किया उसकी नकल करना। एक कुछ दशकों के भीतर, लगभग हर टूथपेस्ट निहित तेल और
रसायन, जो मसूड़ों को झुनझुनी का कारण बनाते हैं। जल्द ही, पेप्सोडेंट outsold हो रही शुरू कर दिया। यहां तक कि
आज, लगभग सभी टूथपेस्ट में आपके मुंह बनाने के एकमात्र काम के साथ एडिटिव्स

होते हैं
ब्रश करने के बाद झुनझुनी।

वास्तविक PEPODENT HABIT LOOP
"उपभोक्ताओं को किसी प्रकार के संकेत की आवश्यकता होती है जो एक उत्पाद काम कर रहा है," ट्रेसी सिनक्लेयर, जो
ओरल-बी और क्रेस्ट किड्स टूथपेस्ट के लिए एक ब्रांड मैनेजर था, मुझे बताया। "हम कर सकते हैं
टूथपेस्ट का स्वाद किसी भी चीज़ की तरह होता है- ब्लूबेरी, ग्रीन टी- और जब तक इसमें कूल होता है
झुनझुनी, लोगों को ऐसा लगता है कि उनका मुंह साफ है। झुनझुनी टूथपेस्ट नहीं है किसी भी बेहतर काम करते हैं। यह लोगों को यह काम करने के लिए आश्वस्त करता है।
"
कोई भी व्यक्ति अपने या अपने स्वयं के अभ्यास बनाने के लिए इस मूल सूत्र का उपयोग कर सकता है। व्यायाम करने के लिए चाहते हैं
अधिक? एक क्यू चुनें, जैसे कि आप उठते ही जिम जाते हैं, और एक इनाम,
जैसे प्रत्येक कसरत के बाद स्मूदी। फिर उस स्मूथी बारे में सोचते हैं, या के बारे में
एंडॉर्फिन आपको लगता है। अपने आप को इनाम का अनुमान लगाने की अनुमति दें। अंत में, कि
लालसा हर दिन जिम के दरवाजों के माध्यम से धक्का देना आसान बना देगा।
एक नया खाने का अभ्यास करना चाहते हैं? शोधकर्ताओं ने एक राष्ट्रीय साथ liated जब
वजन नियंत्रण रजिस्ट्री-एक परियोजना जिसमें छह हजार से अधिक लोग शामिल हैं, जिनके पास
है तीस से अधिक पाउंड खो दिया - सफल डाइटर्स के अभ्यास एस पर देखा, उन्होंने पाया कि
उनमें से 78 प्रतिशत लोग रोज सुबह का नाश्ता करते हैं, दिन के समय का भोजन। 2.32 लेकिन
अधिकांश सफल डाइटर्स भी ने अपने
के साथ चिपके रहने के लिए एक विशिष्ट c इनाम की कल्पना की। आहार-एक बिकनी जिसे वे पहनना चाहते थे या गर्व की भावना जब उन्होंने
पर कदम रखा। प्रत्येक दिन का पैमाना- कुछ ऐसा जिसे उन्होंने सावधानी से चुना और वास्तव में चाहते थे। वे पर ध्यान केंद्रित
प्रलोभन उत्पन्न होने पर उस इनाम की लालसा, लालच को एक हल्के
में उकेरा। जुनून। और वह पुरस्कार के लिए उनके cravings, शोधकर्ताओं ने पाया, बाहर भीड़
आहार छोड़ने का प्रलोभन। लालसा ने अभ्यास पाश को निकाल दिया। 2.33
कंपनियों के लिए, cravings के विज्ञान को समझना क्रांतिकारी है। कर रहे हैं

दर्जनों दैनिक अनुष्ठान हम चाहिए प्रत्येक दिन प्रदर्शन करने के लिए कि कभी भी अभ्यास एस न बनें। हम
हमारे नमक को देखना चाहिए और अधिक पानी पीना चाहिए। हम और अधिक सब्जियों और खाना चाहिए कम
वसा। हम विटामिन लेने के लिए और सनस्क्रीन लागू करना चाहिए। तथ्यों
के बारे में अधिक स्पष्ट नहीं किया जा सका यह अंतिम मोर्चा: प्रत्येक सुबह अपने चेहरे पर सनस्क्रीन का थोड़ा सा थपका लगाते हुए लगातार हस्ताक्षर करें
त्वचा के कैंसर की बाधाओं को कम करता है। फिर भी, जबकि हर कोई अपने दाँत ब्रश, 10 से कम
प्रतिशत अमेरिकी हर दिन सनस्क्रीन लगाते हैं। 2.34 क्यों?
क्योंकि वहाँ कोई लालसा नहीं है जिसने दैनिक अभ्यास में सनस्क्रीन बना दिया है। कुछ कंपनियां x को कोशिश कर रही हैं कि सनस्क्रीन को एक झुनझुनी सनसनी या कुछ और देकर
जिससे लोग जान सकें कि उन्होंने इसे अपनी त्वचा पर लागू किया है। वे उम्मीद कर रहे हैं यह एक संकेत होगा
उम्मीद है उसी तरह एक झुनझुनी मुंह के लिए तरस हमें याद दिलाता है ब्रश करना हमारे
दांत। वे पहले से ही अन्य उत्पादों के सैकड़ों में इसी तरह की रणनीति का उपयोग किया है।
"फोमिंग एक बहुत बड़ा इनाम है," ब्रांड मैनेजर सिनक्लेयर ने कहा। "शैम्पू नहीं है फोम करने के लिए , लेकिन हम झाग वाले रसायनों को जोड़ते हैं क्योंकि लोग अपेक्षा करते हैं कि प्रत्येक बार वे धोएं
उनके बाल। कपड़े धोने का साबुन के साथ एक ही बात। और
टूथपेस्ट-अब हर कंपनी
टूथपेस्ट फोम को और अधिक बनाने के लिए सोडियम लॉरेथ सल्फेट जोड़ता है। कोई सफाई bene टी नहीं है,
लेकिन लोग तब बेहतर महसूस करते हैं जब उनके मुंह के चारों ओर सूद का गुच्छा होता है। एक बार
ग्राहक उस फोम की अपेक्षा करना शुरू कर देता है, अभ्यास बढ़ने लगता है। "
Cravings क्या ड्राइव प्रैक्टिस है। और बाहर guring एक तरस बनाता चिंगारी कैसे एक नया अभ्यास आसान बनाता है। यह रूप में सही अब के रूप में यह लगभग एक सदी पहले था। हर रात,
झुनझुनी महसूस करने के लिए लाखों लोग अपने दाँत साफ़ करते हैं; हर सुबह,
लाखों लोगों ने अपने जॉगिंग जूतों पर एक एंडॉर्फिन की भीड़ को पकड़ने के लिए डाल दिया, जो उन्होंने सीखा है
लालसा।
और जब वे घर पहुंचते हैं, तो रसोई घर को साफ करने या अपने बेडरूम को साफ करने के बाद, कुछ
वे थोड़े से फेब्रेज़ का छिड़काव करेंगे।

आवास श्रेणी का स्वर्णिम नियम
परिवर्तन क्यों होता है
I
बड़े के अंत में खेल घड़ी कहती है कि आठ मिनट और उन्नीस हैं
सेकंड जब बचे टोनी डुंगि, ताम्पा बे Buccaneers के नए मुख्य कोच - एक
नेशनल फुटबॉल लीग में सबसे खराब टीमों के , इतिहास का उल्लेख नहीं करने के लिए
पेशेवर फ़ुटबॉल — आशा की एक छोटी सी झलक महसूस करने लगता है .3.1
। रविवार की दोपहर, 17 नवंबर, 1996 को देर हो गई। 3.2 बुकेनर
में खेल रहे हैं चार्जर्स के खिलाफ सैन डिएगो, एक टीम जो सुपर बाउल में पिछली
में दिखाई दी थी वर्ष। Bucs, खो रहे हैं 17 16. करने के लिए वे सभी गेम हारने के लिए
किया गया है। वे खोने किया गया है
सभी सीज़न। वे सब दशक खोने किया गया है। बुक्कैनियर्स पर एक खेल नहीं जीती है
सोलह वर्षों में वेस्ट कोस्ट, और टीम के कई वर्तमान खिलाड़ी ग्रेड
में थे स्कूल में पिछली बार बुकियों का विजयी सीजन था। तो इस साल अब तक, उनके
रिकॉर्ड 2-8 है।
उन खेलों में से एक, डेट्रायट लायन्स-एक टीम इतनी खराब है कि इसे बाद में
के रूप में वर्णित किया जाएगा। "कम" को "निराशाजनक" में डाल दें - बुक्स को 21 से 6
तक और फिर तीन हफ्ते बाद, हरा
। उन्हें फिर से, 27 से 0 .3.3 एक अखबार के स्तंभकार ने बुक्स को
के रूप में संदर्भित करना शुरू कर दिया है। "अमेरिका का ऑरेंज डोरमैट।" "3.4 ESPN
भविष्यवाणी कर रहा है कि डूंगी, जिसने अपना काम केवल
में प्राप्त किया था जनवरी, वर्ष पूरा होने से पहले निकाल दिया जा सकता है।
किनारे पर, हालांकि, जैसा कि डूंगी देखता है कि उनकी टीम अगले नाटक के लिए खुद
को व्यवस्थित करती है,
ऐसा महसूस होता है कि सूर्य अंततः बादलों के माध्यम से टूट गया है। उन्होंने कहा कि
मुस्कान नहीं है। वह कभी की सुविधा देता है
एक खेल के दौरान उसकी भावनाएं प्रदर्शित होती हैं। लेकिन कुछ फ़ील्ड पर हो रही है,
कुछ
वह वर्षों से काम कर रहा है। fty हजार की शत्रुतापूर्ण भीड़ से jeers के रूप में
उस पर बरसते हुए, टोनी डंगी कुछ ऐसा देखता है जो कोई और नहीं करता है। उन्होंने
कहा कि सबूत देखता है
कि उसकी योजना काम करना शुरू कर रही है।
टोनी डंगी ने इस नौकरी के लिए अनंत काल तक प्रतीक्षा की थी। सत्रह साल के लिए,
वह prowled
एक सहायक कोच के रूप में साइडलाइन, मिनेसोटा विश्वविद्यालय में rst, फिर
के साथ पिट्सबर्ग स्टीलर्स, फिर कैनसस सिटी प्रमुख, और फिर वापस मिनेसोटा के साथ
वाइकिंग्स। पिछले एक दशक में चार बार, वह सिर के लिए साक्षात्कार के लिए
आमंत्रित किया गया था
एनएफएल टीमों के साथ कोचिंग पोजीशन।

सभी चार बार, साक्षात्कार अच्छे से नहीं हुए।
का हिस्सासमस्या Dungy के कोचिंग दर्शन था। अपनी नौकरी के इंटरव्यू में उन्होंने होगा
धैर्यपूर्वक अपने विश्वास की व्याख्या करें कि जीतने की कुंजी खिलाड़ियों के अभ्यासों को बदल रही थी। उन्होंने कहा कि
एक गेम के दौरान खिलाड़ियों को इतने सारे निर्णय लेने से रोकना चाहते थे, उन्होंने कहा। उन्होंने कहा कि
चाहता था कि वे स्वचालित रूप से प्रतिक्रिया करें, ally अभ्यास करें। ज हैं
e सही अभ्यास को लागू कर सकता है, उसका
टीम जीतेगी। अवधि।
"चैंपियंस असाधारण चीजें नहीं करते हैं," डूंगी समझाएंगे। "वे साधारण करना
चीजें, लेकिन वे उन्हें बिना सोचे-समझे करते हैं, दूसरी टीम की प्रतिक्रिया के लिए बहुत तेजी से। वे
उस अभ्यास का पालन करें जो उन्होंने सीखा है। "
कैसे, मालिक पूछेंगे, क्या आप उन नए अभ्यासों को बनाने जा रहे हैं?
ओह, नहीं, वह नया अभ्यास s बनाने के लिए नहीं जा रहा था, गूंगा जवाब देगा। खिलाड़ियों को खर्च
उनके जीवन का अभ्यास है जो उन्हें NFL में मिला है। कोई एथलीट का परित्याग करने के लिए जा रहा है
वे पैटर्न केवल इसलिए कि कुछ नए कोच कहते हैं।
इसलिए नए अभ्यासों को बनाने के बजाय, Dungy परिवर्तन खिलाड़ियों के पुराने वाले जा रहे थे। और
पुराने अभ्यासों को बदलने का रहस्य जो पहले से ही खिलाड़ियों के सिर के अंदर था उसका उपयोग कर रहा था।
आदतें एक तीन-चरण लूप हैं - क्यू, दिनचर्या, और इनाम- लेकिन केवल डूंग
मध्य चरण, दिनचर्या पर हमला करना चाहता था। वह अनुभव से जानते थे कि यह
किसी व्यक्ति को किसी नए व्यवहार को अपनाने के लिए समझाने के लिए आसान है अगर वहाँ कुछ परिचित था
शुरुआत और अंत .3.5
उनकी कोचिंग रणनीति ने एक स्वयंसिद्ध अवतार लिया, अभ्यास का एक सुनहरा नियम जो अध्ययन का अध्ययन करता है
अध्ययन के बाद पता चला है कि बदलाव पैदा करने के लिए सबसे अधिक शक्ति पूर्ण उपकरण है। Dungy
मान्यता है कि आप वास्तव में बुरे अभ्यास को कभी नहीं बुझा सकते।
बल्कि, एक अभ्यास को बदलने के लिए, आपको पुराने क्यू को रखना होगा, और पुराने इनाम को वितरित करना होगा, लेकिन
एक नई दिनचर्या डालें।
यह नियम है: यदि आप एक ही क्यू का उपयोग करते हैं, और एक ही इनाम प्रदान करते हैं, तो आप शिफ्ट कर सकते हैं

दिनचर्या और अभ्यास को बदलें। लगभग किसी भी व्यवहार क्यू अगर तब्दील किया जा सकता
और इनाम समान रहें।
गोल्डन रूल में अल्कोहल, मोटापा, जुनूनी के लिए उपचारित उपचार है -
बाध्यकारी विकार, और सैकड़ों अन्य विनाशकारी व्यवहार, और इसे समझना
किसी को भी अपना स्वयं का अभ्यास बदलने में मदद कर सकता है। (उदाहरणार्थ,
स्नैकिंग को छोड़ने का प्रयास अक्सर तब तक विफल रहेगा जब तक कि पुराने संकेतों
और इनाम के आग्रहों को संतुष्ट करने की नई दिनचर्या न हो। एक
धूम्रपान करने वाले को आमतौर पर तब तक नहीं छोड़ा जा सकता है जब तक कि वह
सिगरेट को बदलने के लिए कुछ गतिविधि नहीं करता है जब उसे
निकोटीन की लालसा ट्रिगर होती है।)
चार बार डूंगी ने टीम मालिकों को अपना अभ्यास-दर्शन समझाया। चार बार
उन्होंने विनम्रता से सुना, अपने समय के लिए उन्हें धन्यवाद दिया, और फिर किसी और
को काम पर रखा।
फिर, 1996 में, शोकहारा Buccaneers बुलाया। Dungy ताम्पा खाड़ी के ew और, एक बार
ने फिर से अपनी योजना रखी कि वे कैसे जीत सकते हैं। दिन एनएएल साक्षात्कार के
बाद, वे
ने उसे नौकरी की पेशकश की।

आवास श्रेणी का स्वर्णिम नियम

आप किसी बुरी आदत को नहीं छोड़ सकते, आप केवल इसे बदल सकते हैं।

यह कैसे काम करता है: एक ही विषय का उपयोग करें। वही पुरस्कार प्रदान। दिनचर्या में परिवर्तन।
गुंगा का सिस्टम अंततः लीग के विजेता में से एक में बुक्स को बदल देगा
टीमें। उन्होंने कहा कि दस में प्ले-ओ रों तक पहुँचने के लिए एनएफएल के इतिहास में केवल कोच बन जाएगा
लगातार वर्षों में, एक सुपर बाउल जीतने वाले अफ्रीकी अमेरिकी कोच, और
में से एक पेशेवर एथलेटिक्स में सबसे सम्मानित सम्मान। उनकी कोचिंग तकनीक का प्रसार होगा
पूरे लीग और खेल के सभी में। उनका दृष्टिकोण स्पष्ट करना मदद मिलेगी कैसे
किसी के जीवन में अभ्यास का रीमेक करें।
लेकिन यह सब बाद में आएगा। आज, सैन डिएगो में, डीungy सिर्फ जीतना चाहते हैं।
किनारे से, डंग घड़ी पर दिखता है: 8:19 शेष। Bucs किया गया है
सभी गेम के पीछे और अवसर के बाद स्क्वैंडर्ड अवसर है, ठेठ फैशन में।
अगर उनकी रक्षा अभी नहीं होती है, तो यह गेम ई-रूप से होगा
ओवर। सैन डिएगो अपने स्वयं के बीस यार्ड लाइन पर गेंद है, और चार्जर्स
क्वार्टरबैक, स्टेन हम्फ्रीज़, एक ड्राइव का नेतृत्व करने की तैयारी कर रहा है, जिसे वह

आशा करता है,
डाल देगा गेम दूर। खेलने घड़ी शुरू होता है, और हम्फ्रीज़ तस्वीर लेने के लिए तैयार है।
लेकिन डूंगी हम्फ्रीज़ को नहीं देख रहे हैं। इसके बजाय, वह अपने ही खिलाड़ियों संरेखित देख रहा है
एक गठन में उन्होंने महीनों को ख़तम करने में बिताया है। परंपरागत रूप से, फुटबॉल का खेल है
झगड़े और जालसाज़ी, चाल बाज़ी और गलत काम। सबसे मोटी साथ कोच
प्लेबुक और अधिकांश जटिल योजनाएं आमतौर पर जीतती हैं। Dungy, तथापि, ले लिया है
विपरीत दृष्टिकोण। उन्होंने कहा कि जटिलता या कहानियो में कोई दिलचस्पी नहीं है। जब Dungy के
रक्षात्मक खिलाड़ी लाइन अप करते हैं, यह हर किसी के लिए स्पष्ट है कि वे किस खेल में जा रहे हैं
उपयोग।
गूंगी ने इस दृष्टिकोण का विकल्प चुना है क्योंकि, सिद्धांत रूप में, उसे गलत तरीके से काम करने की आवश्यकता नहीं है।
उसे बस अपनी टीम को बाकी सभी की तुलना में तेज होना चाहिए। फुटबॉल में, मिलिसेकंड
मामला। तो उनके खिलाड़ियों संरचनाओं के सैकड़ों शिक्षण के बजाय, वह उन्हें सिखाया है
केवल एक मुट्ठी भर, लेकिन उन्होंने तब तक अभ्यास किया है जब तक कि व्यवहार स्वचालित न हो।
जब उसकी रणनीति काम करती है, तो उसके खिलाड़ी ऐसी गति के साथ आगे बढ़ सकते हैं जो असंभव है
मात। 3.6
लेकिन केवल तभी जब यह काम करता है। उनके खिलाड़ियों को बहुत ज्यादा लगता है कि या संकोच या दूसरी लगता है कि उनके
वृत्ति, सिस्टम अलग हो जाता है। और अब तक, Dungy के खिलाड़ियों को एक गड़बड़ कर दिया गया है।
इस बार, हालांकि, जैसा कि बक्स बीस-यार्ड लाइन पर होता है, कुछ
है di erent। रेगन अपशॉ, एक बुकानीर रक्षात्मक अंत जो एक तीन में बस गया है ले लो - स्क्रिमेज लाइन पर बिंदु रुख। इसके बजाय देख रहा की
जी अप और डाउन लाइन,
की कोशिश कर रहा है जितना संभव हो उतनी जानकारी अवशोषित करें, अपशग केवल Dungy
के संकेतों को देख रहा है ने उसे ध्यान केंद्रित करना सिखाया। सबसे पहले, वह विपरीत लाइनमैन के बाहर पैर पर डालना (अपने
पैर के अंगूठे वापस आ गए हैं, जिसका अर्थ है कि वह पिछड़े और ब्लॉक करने की तैयारी

कर रहा है जबकि
क्वार्टरबैक पास); अगले, अपशॉ लाइनमैन के कंधों पर लग रहा है (घुमाया थोड़ा आवक), और उसके और अगले खिलाड़ी के बीच का स्थान (
की तुलना में थोड़ा संकरा) अपेक्षित)।
अपशा ने इस बात का अभ्यास किया है कि इन संकेतों में से प्रत्येक पर कितनी बार प्रतिक्रिया की जाए, इस
पर बिंदु, उसे यह नहीं सोचना है कि क्या करना है। वह सिर्फ अपने अभ्यास का अनुसरण करता है।
सैन डिएगो का क्वार्टरबैक सही और फिर झलक देखने की रेखा तक पहुंचता है, फिर बाएं, गिनती को काटता है और गेंद लेता है। वह पीछे के चरणों को छोड़ देता है और लंबा खड़ा होता है,
एक खुले रिसीवर की तलाश में, अपने सिर को घुमाएं। तीन सेकंड बीत चुके हैं
नाटक प्रारंभ हुआ। स्टेडियम की आँखों और टीवी कैमरों उस पर कर रहे हैं।
इसलिए अधिकांश पर्यवेक्षक यह देखने में विफल रहते हैं कि बुकेनेर्स के बीच क्या हो रहा है। जैसे ही
हम्फ्रीज़ ने स्नैप लिया, अपशव कार्रवाई में उछला। का पहला दूसरा भीतर
खेलते हैं, उसने दाएं हाथ की रेखा को पार किया है, इसलिए स्क्रिमेज की रेखा पर तेजी से ओ सुनिश्चित लाइनमैन
उसे ब्लॉक नहीं कर सका। अगले दूसरा भीतर, अपशॉ भाग गया फ़ील्ड नीचे चार और ज्ञान प्राप्त किया, उसकी
एक धुंधला कदम। अगले सेकंड में, अपशव ने क्वार्टरबैक,
के करीब तीन स्ट्रिप्स को स्थानांतरित किया आपत्तिजनक लाइनमैन के लिए
भविष्यवाणी करना असंभव है।
जैसे ही नाटक अपने चौथे सेकंड में आगे बढ़ता है, हम्फ्रीज़, सैन डिएगो क्वार्टरबैक, है अचानक सामने आया। वह हिचकिचाता है, उसकी आँख के कोने से अपशॉ देखता है। और कहा कि जब है
हम्फ्रीज़ अपनी गलती करता है। वह सोच शुरू करता है।
हम्फ्रीज़ ने टीम के साथी, ब्रायन रोश, बीस गज की दूरी पर एक रूकी तंग अंत किया। p>
डाउन एल्ड। एक और सैन डिएगो रिसीवर, बहुत करीब है उसकी बाहों लहराते, के लिए बुला
गेंद। कम पास सुरक्षित विकल्प है। इसके बजाय, हम्फ्रीज़, दबाव में, करता है
एक स्प्लिट-सेकेंड एनालिसिस, लंड उसकी बांह, और रोशे को गर्म करता है।
जल्दबाज़ी में किया गया निर्णय ठीक वही है जो डूंगी को उम्मीद थी। जैसे ही गेंद में है
हवा, जॉन लिंच नाम का एक बुकेनर सुरक्षा बढ़ने लगती है। लिंच के काम था
सीधा: जब नाटक शुरू हुआ, तो वह एक विशेष बिंदु पर दौड़ गया और
अपनी क्यू के लिए इंतजार कर रहा था। इस स्थिति में, सुधारने भारी दबाव है। लेकिन Dungy
लिंच को तब तक ड्रिल किया जाता है जब तक कि उसकी दिनचर्या स्वचालित न हो।

और एक परिणाम, जब गेंद को छोड़ देता है के रूप में
क्वार्टरबैक के हाथ, लिंच रोश से दस गज की दूरी पर खड़ी है, प्रतीक्षा कर रही है।
जैसे ही गेंद हवा में घूमती है, लिंच अपने संकेतों को पढ़ता है -
की दिशा क्वार्टरबैक का फेस मास्क और हाथ, रिसीवर्स की रिक्ति- और <
चलना शुरू करता है
यह स्पष्ट होने से पहले कि गेंद कहाँ उतरेगी। रोश, सैन डिएगो रिसीवर, स्प्रिंग्स आगे,
लेकिन लिंच उसके चारों ओर काटता है और पास को स्वीकार करता है। इससे पहले कि
रॉश प्रतिक्रिया कर सकते हैं, लिंच लेता है
चार्जर्स के अंत क्षेत्र की ओर बड़ों को छोड़ दें। अन्य बुक्कैनियर्स पूरी तरह से कर रहे हैं
उसका मार्ग साफ़ करने के लिए तैनात किया गया। लिंच चलाता है 10 है, तो 15, फिर
20, तो लगभग 25 गज की दूरी पर
इससे पहले कि वह nally सीमा से बाहर धकेल दिया जाता है। पूरे खेल में ले लिया है
कम से कम दस
सेकंड।
दो मिनट बाद, बुक्स ने एक टचडाउन स्कोर किया, जिससे rst समय सभी के लिए आगे
बढ़ गया
खेल। पांच मिनट बाद, वे एक फ़ील्ड लक्षय लात। बीच में, Dungy के रक्षा बन्द हो जाता
है
सैन डिएगो के प्रत्येक वापसी के प्रयासों के लिए । बुक्कैनियर्स जीत, 25 से 17, में से
एक
सीज़न का सबसे बड़ा उतार।

खेल के अंत में, लिंच और डंगी एक साथ मैदान से बाहर निकलते हैं।
"ऐसा लगता है कि कुछ वहां से निकाला गया था," लिंच कहते हैं कि वे
में चलते हैं सुरंग।
"हम विश्वास करने लगे हैं," डूंग जवाब देते हैं।
II।
यह समझने के लिए कि अभ्यास के अभ्यास पर एक कोच का ध्यान किसी टीम को कैसे
रीमेक कर सकता है, यह
है खेल की दुनिया से बाहर देखने के लिए आवश्यक है। मार्ग के बाहर, पर एक गंदे
बेसमेंट में
1934 में न्यूयॉर्क शहर का लोअर ईस्ट साइड, जहाँ सबसे बड़ा और सबसे सफल
व्यापक पैमाने पर अभ्यास परिवर्तन के प्रयास का जन्म हुआ।
बेसमेंट में बैठा बत्तीस वर्षीय एक शराबी था, जिसका नाम बिल विल्सन था। 3.7, 3.8
वर्षों पहले, न्यू
में o cers के प्रशिक्षण शिविर के दौरान विल्सन ने अपना rst ड्रिंक लिया था। बेडफ़ोर्ड,
मैसाचुसेट्स, जहाँ वह मशीन गन को फिर से बनाना सीख रहा था
फ्रांस और विश्व युद्ध के लिए भेज दिया। प्रमुख परिवार जो अक्सर बेस के पास रहते थे
डिनर के लिए o cers को आमंत्रित किया, और एक रविवार की रात, विल्सन ने एक पार्टी

में भाग लिया जहां वह
था रेयरबिट और बीयर परोसी गई। वह बाईस साल की थी और पहले शराब था कभी नहीं किया था।
एकमात्र विनम्र चीज, ऐसा लगता था, उसे परोसा गया गिलास पीना था। कुछ सप्ताह बाद,
विल्सन को एक और सुरुचिपूर्ण हवा के लिए आमंत्रित किया गया था। पुरुषों tuxedos में थे, महिलाएं थीं
जलन। एक नौकर से आया और एक ब्रोंक्स कॉकटेल-एक शराब के संयोजन में कहें, सूखी और
विल्सन के हाथ में मीठे वरमाउथ, और संतरे का रस। उन्होंने कहा कि एक घूंट लिया और महसूस किया है, वह बाद में
ने कहा, मानो उसने "जीवन का अमृत" पाया है। 3.9
1930 के दशक के मध्य तक, यूरोप से वापस, उनकी शादी टूट रही थी और
से एक भाग्य स्टॉक को वाष्पीकृत करके बेचना, विल्सन दिन में तीन बोतल बूस्ट का सेवन कर रहा था। सर्दी पर
नवंबर की दोपहर, जब वह उदास बैठे थे, एक पुराने शराब पीने वाले दोस्त को बुलाया। विल्सन ने उन्हें आमंत्रित किया और अनानास के रस और जिन का एक घड़ा मिलाया। 3.10 उसने
डाला उसका मित्र एक गिलास।
उसके मित्र ने उसे वापस सौंप दिया। उन्होंने कहा कि दो महीने के लिए शांत हो गया था, उन्होंने कहा।
विल्सन चकित था। उन्होंने कहा कि शराब के साथ अपने ही संघर्ष का वर्णन सहित, शुरू कर दिया
वह जिस देश क्लब में गया था, जहां उसे अपना काम करना था। वह की कोशिश की थी छोड़ दिया, उन्होंने कहा, लेकिन इसे प्रबंधित नहीं कर सका। वह detox करने के लिए किया गया था और गोलियों लिया था। उन्होंने बनाया था
अपनी पत्नी से वादा करता है और संयम समूहों में शामिल हो गया। यह से कोई भी काम किया। कैसे, विल्सन
ने पूछा, क्या उसके दोस्त ने ऐसा किया था?
"मुझे धर्म मिला," मित्र ने कहा। वह नरक और प्रलोभन, पाप और
के बारे में बात शैतान। "एहसास करो कि तुम पाले हुए हो, इसे स्वीकार करो, और अपने जीवन को भगवान की ओर मोड़ने के लिए तैयार हो जाओ।"
विल्सन ने सोचा कि आदमी पागल था। "पिछले साल की गर्मियों एक शराबी बेवकूफ; अब, मैं
संदेह है, धर्म के बारे में थोड़ा फटा, "उन्होंने बाद में लिखा। जब उसके दोस्त छोड़ दिया, विल्सन
सूई से पॉलिश की और बिस्तर पर चले गए।
एक महीने बाद, दिसंबर 1934 में, विल्सन ने चार्ल्स बी। टाउनस अस्पताल
में जाँच की। ड्रग और अल्कोहल की लत के लिए एक अपस्केल मैनहट्टन डिटॉक्स

सेंटर। एक चिकित्सक

एक बारुलाइनोजेनिक ड्रग की प्रति घंटा की बूंदों को बेलाडोना कहा जाता है, फिर के लिए प्रचलन में शराबखोरी का इलाज। विल्सन में oated और ओ
एक बिस्तर पर चेतना की
में छोटा कमरा।
फिर, एक एपिसोड में जिसे कैफेटेरिया में लाखों बैठकों में वर्णित किया गया है,
यूनियन हॉल, और चर्च के तहखाने, विल्सन पीड़ा में लेखन शुरू कर दिया। दिन के लिए, वह
मतिभ्रमित। वापसी दर्द यह महसूस किया जैसे कि कीड़ों उसकी भर में क्रॉल कर रहे थे त्वचा। वह इतना घिनौना वह शायद ही चल सकता था, लेकिन दर्द भी रहने के लिए तीव्र था
अभी भी। "अगर वहाँ एक भगवान है, मानो वह खुद को दिखाने के! चलो" विल्सन ने अपने खाली कमरे के लिए चिल्लाया। "मैं हूँ
कुछ भी करने के लिए तैयार। कुछ भी! "उस पल में, वह बाद में लिखा, एक सफेद प्रकाश lled उसकी
कमरा, दर्द बंद हो गया, और उसे लगा जैसे वह एक पर्वतारोही पर है, "और यह कि हवा नहीं
हवा का लेकिन आत्मा बह रही थी। 3.11 और फिर यह मुझ पर फूट पड़ा कि मैं एक आजाद आदमी था।
धीरे-धीरे परमानंद थम गया। मैं बिस्तर पर लेट गया, लेकिन अब एक समय के लिए मैं दूसरी दुनिया में था,
चेतना की एक नई दुनिया। "
बिल विल्सन ने कभी दूसरा पेय नहीं लिया होगा। अगले छत्तीस साल के लिए, जब तक वह मर गया
1971 में वातस्फीति की , वह खुद को संस्थापक, निर्माण और प्रसार के लिए समर्पित करेगा
शराबी बेनामी, जब तक यह सबसे बड़ा, सबसे प्रसिद्ध और सफल नहीं हो जाता है दुनिया में अभ्यास-परिवर्तनशील संगठन।
अनुमानित अनुमानित 2.1 मिलियन लोग प्रत्येक वर्ष AA से सहायता लेते हैं, और 10 तक मिलियन शराबियों ने समूह के माध्यम से संयम हासिल किया हो सकता है। 3.12, 3.13 AA सभी के लिए काम नहीं करता है - सफलता की दर मापने के लिए पंथ हैं। क्योंकि 'प्रतिभागियों की
अनाम - लेकिन लाखों लोगों ने अपने जीवन को बचाने के साथ कार्यक्रम को श्रेय दिया। एए के मूलभूत
क्रेडो, प्रसिद्ध बारह कदम, सांस्कृतिक लॉस्टस्टोन बन गए हैं जिन्हें
में शामिल किया गया है ओवरईटिंग, जुआ, कर्ज, सेक्स, ड्रग्स, जमाखोरी, स्व -
के लिए उपचार कार्यक्रम उत्परिवर्तन, धूम्रपान, वीडियो गेम व्यसनों, भावनात्मक निर्भरता, और दर्जनों अन्य

विनाशकारी व्यवहार। समूह की तकनीक ओ एर, कई मामलों में, में से एक सबसे
परिवर्तन के लिए शक्ति पूर्ण सूत्र।
जिनमें से सभी कुछ अप्रत्याशित है, क्योंकि AA का विज्ञान में कोई आधार नहीं है
या सबसे अधिक स्वीकृत चिकित्सीय तरीके।
शराब, निश्चित रूप से, एक अभ्यास से अधिक है। यह के साथ एक भौतिक लत है
मनोवैज्ञानिक और शायद आनुवंशिक जड़ें। क्या ए.ए. के बारे में दिलचस्प बात यह है,
तथापि, कि है
यह कार्यक्रम उन मनोरोगों या जैव रासायनिक मुद्दों पर सीधे हमला नहीं करता है जो
शोधकर्ताओं का कहना है कि शराब पीने वाले शराब पीने के मूल में अक्सर होते हैं। 3.14
वास्तव में, AA के तरीके
वैज्ञानिक सी और मेडिकल एनडिंग को पूरी तरह से अलग करने के लिए, साथ ही साथ
के प्रकार भी प्रतीत होते हैं। हस्तक्षेप कई मनोचिकित्सक alc कहते हैं oholics को
वास्तव में .1 इसके बजाय AA जो प्रदान करता है वह अभ्यास *s* है जो शराब को घेरता
है
उपयोग। संक्षेप में, 3.15 AA, संक्षेप में, अभ्यास लूप को बदलने के लिए एक विशाल
मशीन है। और हालांकि
शराब के साथ जुड़े अभ्यास चरम हैं, सबक AA प्रदान करता है कि कैसे
लगभग किसी भी अभ्यास को-सबसे अधिक बाधा के रूप में बदला जा सकता है।
बिल विल्सन ने अकादमिक पत्रिकाओं को नहीं पढ़ा है या एए पाए जाने से पहले कई
डॉक्टरों से सलाह लेते हैं। एक
शोभनीयता हासिल करने के कुछ साल बाद, उन्होंने एक भीड़ में अब बारह प्रसिद्ध कदम
लिखे
एक रात बिस्तर पर बैठकर। 3.16 उसने नंबर बारह को चुना क्योंकि वहां
थे बारह प्रेरितों .3.17 और कार्यक्रम के कुछ पहलू सिर्फ अनिश्चित नहीं हैं। ग, वे कर
सकते हैं
सर्वथा अजीब लगता है।

उदाहरण के लिए, AA की जिद है कि शराबियों ने नब्बे की बैठक में भाग लिया
दिन "-समय का खिंचाव, ऐसा प्रतीत होता है, यादृच्छिक पर चुना गया। या कार्यक्रम
की गहन ध्यान केंद्रित
आध्यात्मिकता पर जैसा कि चरण तीन में व्यक्त किया गया है, जो कहता है कि शराबी
प्राप्त कर सकते हैं "हमारी इच्छा और हमारे जीवन को भगवान की देखभाल के लिए
के रूप में बदलने का निर्णय लेने के लिए संयम से हम उसे समझते हैं। " 3.18 बारह चरणों
में से सात में ईश्वर या आध्यात्मिकता का उल्लेख है, जो
एक ऐसे कार्यक्रम के लिए अजीब लगता है जिसकी स्थापना एक आजीवन अज्ञेय ने की,
जो अपने पूरे जीवनकाल में
था। संगठित धर्म की ओर खुले तौर पर शत्रुता। ए.ए. बैठकों एक निर्धारित अनुसूची की
जरूरत नहीं है
या पाठ्यक्रम। बल्कि, वे आमतौर पर अपने या अपने कहानी बताने एक सदस्य के साथ

शुरू,
के बाद जो अन्य लोग इसमें झंकार कर सकते हैं। वार्तालाप को निर्देशित करने वाले कोई भी पेशेवर नहीं हैं
और मीटिंग्स को कैसे कार्य करना चाहिए, इसके बारे में कुछ नियम। अतीत में दशकों ve, के रूप में मनोचिकित्सा और व्यसन अनुसंधान के लगभग हर पहलू में क्रांति आई है
व्यवहार विज्ञान, औषध विज्ञान और मस्तिष्क के बारे में हमारी समझ में खोज
AA समय में जम गया है।
कार्यक्रम में कठोरता की कमी के कारण, शिक्षाविदों और शोधकर्ताओं ने अक्सर आलोचना की है
यह। 3.19 एए के आध्यात्मिकता पर जोर, कुछ ने दावा किया, इसे एक पंथ की तरह अधिक
बना दिया उपचार। अतीत fteen के वर्षों में, तथापि, पुनर्मूल्यांकन शुरू हो गया है। शोधकर्ताओं
अब प्रोग्राम के तरीकों को बहुमूल्य पाठ कहें। हार्वर्ड, येल में संकाय,
शिकागो विश्वविद्यालय, न्यू मैक्सिको विश्वविद्यालय, और दर्जनों अन्य शोध
केंद्रों ने AA के भीतर एक प्रकार का विज्ञान पाया है जो टोनी डंग
के समान है। फुटबॉल एल्डर पर उपयोग किया जाता है। उनकी ndings अभ्यास
परिवर्तन के स्वर्ण नियम का समर्थन करती हैं: AA
सफल होता है क्योंकि यह शराबियों को एक ही संकेत का उपयोग करने में मदद करता है, और एक ही इनाम मिलता है, लेकिन यह
दिनचर्या को बदलता है।
शोधकर्ताओं का कहना है कि एए काम करता है क्योंकि कार्यक्रम लोगों को संकेतों की पहचान करने के लिए मजबूर करता है
और पुरस्कार जो उनके मादक व्यवहार को प्रोत्साहित करते हैं, और फिर उन्हें nd नया मदद करता है व्यवहार। जब क्लाड हॉपकिंस पेप्सोडेंट बेच दिया गया था, वह एक नया बनाने के लिए एक रास्ता मिल गया
एक नई लालसा को ट्रिगर करके अभ्यास। लेकिन एक पुराने अभ्यास को बदलने के लिए, आपको एक पुराने
को संबोधित करना होगा लालसा। आप पहले की तरह ही संकेत और पुरस्कार रखने के लिए, और
द्वारा लालसा को खिलाने के लिए है एक नई दिनचर्या सम्मिलित करना।
चार कदम उठाएं ("खुद की खोज और निडर सूची" बनाने के लिए) और ve
(स्वयं को, और अपने मानव को, हमारे
प्रकृति का सटीक स्वरूप मानने के लिए "भगवान को स्वीकार" करने के लिए) गलतियाँ ")।
"वे जिस तरह से लिखे गए हैं, उससे स्पष्ट नहीं है, लेकिन उन चरणों को पूरा करने के लिए, कोई व्यक्ति
को अपने शराबी आग्रह के लिए सभी ट्रिगर्स की एक सूची बनानी है, "जे। स्कॉट टोनिगन ने कहा,

न्यू मैक्सिको विश्वविद्यालय के शोधकर्ता जिन्होंने
से अधिक के लिए AA का अध्ययन किया है दशक। 3.20 "जब आप एक सेल्फ इन्वेंट्री बनाते हैं, तो आप सभी का ध्यान आकर्षित करते हैं।चीजें हैं जो
आपको पिलाता है। और किसी और के लिए सभी बुरी चीजें आपके द्वारा किए गए स्वीकार एक है
उन क्षणों का पता लगाने का बहुत अच्छा तरीका है जहां सब कुछ नियंत्रण से बाहर है। "
फिर, AA शराबियों को उन पुरस्कारों की खोज करने के लिए कहता है जो उन्हें शराब से मिलते हैं। क्या
cravings, प्रोग्राम पूछता है, क्या आप अपना अभ्यास लूप चला रहे हैं? अक्सर, खुद नशा
सूची नहीं बनाता है। शराबी एक पेय के लिए तरसते हैं क्योंकि यह ओ से बच जाता है, विश्राम,
साहचर्य, चिंताओं का कुंद होना और भावनात्मक विमोचन का अवसर।

वे अपनी चिंताओं को भूलने के लिए एक कॉकटेल का लालसा कर सकते हैं। लेकिन वे जरूरी लालसा नहीं है
नशे में महसूस करना। शराब के भौतिक ई ECTS ofte हैं
कम से कम पुरस्कृत भागों में से एक
नशे के लिए पीने का ।
"अल्कोहल के लिए एक हीडोनोस्टिक तत्व है," जर्मन न्यूरोलॉजिस्ट उले मुलर ने कहा जिसने शराबियों के बीच मस्तिष्क गतिविधि का अध्ययन किया है। "लेकिन लोगों को भी शराब का उपयोग करें क्योंकि
वे कुछ भूलना चाहते हैं या अन्य cravings को संतुष्ट करना चाहते हैं, और ये राहत cravings
शारीरिक सुख की लालसा की तुलना में मस्तिष्क के विभिन्न भागों में होता है। "
शराबियों को उबारने के लिए उन्हें एक ही पुरस्कार मिलता है, एए ने एक सिस्टम बनाया है
बैठकों और साहचर्य का - "प्रायोजक" प्रत्येक सदस्य के साथ काम करता है - जो प्रयास करता है
को शुक्रवार की रात के बेंडर के रूप में ज्यादा से ज्यादा भागने, व्याकुलता और कैथार्सिस के रूप में मिटाया जा सकता है। किसी को तो
राहत की जरूरत है, वे इसे अपने प्रायोजक से बात करने या किसी समूह
में भाग लेने से प्राप्त कर सकते हैं एक पीने वाले दोस्त को टोस्ट करने के बजाय इकट्ठा करना।
"एए आपको पीने के बजाय प्रत्येक रात क्या करना है, इसके लिए नई दिनचर्या बनाने के लिए मजबूर करता है,"
टोनिगन ने कहा। "तुम आराम करो और बैठकों में अपनी चिंताओं के माध्यम से बात कर सकते हैं।

ट्रिगर और अदायगी समान रहते हैं, यह सिर्फ व्यवहार है जो बदलता है। "
CUE को CUE करें, समान रिवॉर्ड को प्रोवाइड करें, एक नया ROUTINE INSERT करें
शराबियों के संकेतों और पुरस्कारों का एक विशेष रूप से नाटकीय प्रदर्शन
हो सकता है 2007 में नई दिनचर्या में स्थानांतरित, जब म्यूएलर, जर्मन न्यूरोलॉजिस्ट,
और मैगडेबर्ग विश्वविद्यालय में उनके सहयोगियों ने छोटे विद्युत उपकरणों को
प्रत्यारोपित किया
ve शराबियों के दिमाग के अंदर जिन्होंने बार-बार बूआ को छोड़ने की कोशिश की थी।
3.21
अध्ययन में शराबियों ने सफलता के बिना पुनर्वसन में कम से कम छह महीने बिताए थे।
एक
उनमें से साठ से अधिक बार डिटॉक्स के माध्यम से किया गया था।
पुरुषों के सिर में प्रत्यारोपित उपकरणों को उनके बेसल गैन्ग्लिया के अंदर तैनात किया
गया था -
> मस्तिष्क का वही भाग जहाँ MIT के शोधकर्ताओं ने अभ्यास पाश पाया - और
उत्सर्जित किया
एक विद्युत आवेश जिसने न्यूरोलॉजिकल इनाम को बाधित किया जो अभ्यास ual को
ट्रिगर करता है
क्रेविंग। पुरुषों के संचालन से बरामद करने के बाद, वे संकेतों से अवगत कराया है कि
में एक बार मादक आग्रहों को ट्रिगर किया गया था, जैसे बीयर की तस्वीरें या बार में
यात्राएं। आम तौर पर, यह
उनके लिए पेय का विरोध करना असंभव था। लेकिन उनके दिमाग के अंदर उपकरणों
प्रत्येक व्यक्ति के न्यूरोलॉजिकल क्रेविंग्स "ओवररोड"। वे एक बूंद स्पर्श नहीं किया।
"उनमें से एक ने बताया कि जैसे ही हमने बिजली चालू की, वैसे ही लालसा गायब हो गई

ऑन, ”मुलर ने कहा। "फिर, हमने इसे बंद कर दिया, और लालसा तुरंत वापस आ गई।"
शराबियों के न्यूरोलॉजिकल cravings का उन्मूलन,
हालाँकि, रोकने के लिए पर्याप्त नहीं है
उनका पीने का अभ्यास है। उनमें से चार की सर्जरी के बाद जल्द ही relapsed, आमतौर
पर एक के बाद
तनावपूर्ण घटना। वे एक बोतल उठाया कैसे वे अपने आप के साथ निपटा है, क्योंकि है कि
चिंता। हालांकि, एक बार वे तनाव से निपटने के लिए वैकल्पिक दिनचर्या सीखा है,
अच्छे के लिए शराब पीना बंद कर दिया। एक मरीज, उदाहरण के लिए, ए.ए. बैठकों में
भाग लिया। दूसरों
चिकित्सा के लिए गया। और एक बार वे उन n शामिलतनाव से मुकाबला करने के लिए
ew दिनचर्या
और उनके जीवन में चिंता, सफलताएँ नाटकीय थीं। आदमी है जो करने के लिए चला
गया था
साठ बार डिटॉक्स एक और पेय कभी नहीं था। दो अन्य मरीजों
पर पीना शुरू कर दिया था बारह, शराबियों द्वारा अठारह थे, हर दिन पीते थे, और अब

चार
के लिए शांत हो गए हैं वर्ष।
ध्यान दें कि यह अध्ययन अभ्यास परिवर्तन के स्वर्ण नियम के कितने निकट है: यहां तक कि जब
शराबियों के दिमाग को सर्जरी के माध्यम से बदल दिया गया, यह पर्याप्त नहीं था। वर्ष संकेतों और
पुरस्कार के लिए cravings अभी भी वहाँ थे, उछाल की प्रतीक्षा में। केवल शराबियों
पुराने ट्रिगर्स पर आकर्षित होने वाली नई दिनचर्या सीखने के बाद स्थायी रूप से बदल जाता है और
ने एक परिचित राहत प्रदान की। "कुछ दिमाग तो शराब की लत लग रहे हैं कि केवल सर्जरी कर सकते हैं
इसे रोकें, "मुलर ने कहा। "लेकिन उन लोगों को भी जीवन से निपटने के लिए नए तरीकों की आवश्यकता होती है।"
AA एक समान प्रदान करता है, हालांकि कम आक्रामक, पुराने में नई दिनचर्या डालने के लिए सिस्टम
अभ्यास लूप। वैज्ञानिकों को समझने के ए.ए. काम करता है शुरू कर दिया है, वे शुरू कर दिया है
कार्यक्रम के तरीकों को अन्य अभ्यासों पर लागू करना, जैसे कि दो साल के बच्चों के नखरे, सेक्स
व्यसनों, और यहां तक कि मामूली व्यवहार संबंधी टिक्स। के रूप में ए.ए. के तरीकों फैल गया है, वे किया गया है
चिकित्सा में परिष्कृत किया जाता है जिसका उपयोग लगभग किसी भी पैटर्न को बाधित करने के लिए किया जा सकता है।
2006 की गर्मियों में, मैंडी नामक एक चौबीस वर्षीय स्नातक छात्र
चला गया। मिसिसिपी स्टेट यूनिवर्सिटी के परामर्श केंद्र में । 3.22, 3.23 अपने जीवन के अधिकांश समय के लिए, मैंडी ने अपने नाखूनों को काट लिया था, जब तक वे उन्हें काट नहीं लेते। वे ब्लेड। बहुत से लोग काट उनके
नाखून। पुरानी नाखून biters के लिए, तथापि, यह एक डि? erent पैमाने की एक समस्या है। मैंडी होगा
अक्सर तब तक काटते हैं जब तक कि उसके नाखून त्वचा के नीचे से दूर न निकल जाएं। उसका पहुंचना बेहद आसान थे
छोटे स्कैब के साथ कवर किया गया। उसके ngers के अंत में नाखून के बिना पा बन गया था
उनकी रक्षा करें और कभी-कभी वे झुनझुनी या खुजली करते हैं, तंत्रिका चोट का संकेत है। काट
अभ्यास ने उसके सामाजिक जीवन को नुकसान पहुंचाया था। वह अपने दोस्तों के चारों ओर इतना शर्मिंदा है कि वह
अपने हाथों को अपनी जेबों में रखता है और, तारीखों पर, उसे
को बॉल करने के साथ व्यस्त हो जाएगा। सेंट में ngers। वह के साथ उसके नाखून पेंटिंग

से रोकने की कोशिश की थी बेईमानी चखने पॉलिश या
अपने आप को होनहार, अभी से शुरू, कि वह इच्छा शक्ति छोड़ना होगा। लेकिन जैसे-जैसे
जैसे ही उसने होमवर्क करना शुरू किया या टेलीविज़न देखना शुरू किया, उसके नर्सेस उसके शरीर में समा गए
मुंह।
परामर्श केंद्र ने मैंडी को डॉक्टरेट मनोविज्ञान के छात्र के रूप में संदर्भित किया जो था उपचार का अभ्यास "अभ्यास उलट प्रशिक्षण" के रूप में जाना जाता है। "3.24 मनोवैज्ञानिक अच्छी तरह से था >
अभ्यास परिवर्तन के स्वर्ण नियम से परिचित। वह जानता था कि बदलते मैंडी के नाखून काटने का अभ्यास उसके जीवन में एक नई दिनचर्या डालने की आवश्यकता है।
"क्या आप सही महसूस करते हैं इससे पहले कि आप अपना हाथ अपने मुँह तक लाएँ अपने काटने के लिए
नाखून? ”उसने उससे पूछा।

मैंडी क्लास ने कहा, "कैलीबरे 1"> "मेरे दोस्तों में थोड़ा तनाव है," मैंडी ने कहा। "यह एक छोटा सा यहाँ दर्द होता है,
पर नाखून का किनारा। कभी-कभी मैं अपने अंगूठे चलाएँगे
साथ में, hangnails की तलाश में, और
जब मुझे कुछ पकड़ने का अहसास होता है, तो मैं इसे अपने मुंह पर लाऊंगा। फिर मैं nger द्वारा जाऊंगा,
सभी खुरदरे किनारों को काटते हुए। एक बार जब मैं शुरू करता हूं, तो ऐसा महसूस होता है कि मुझे यह सब करना है। ”
मरीजों से यह वर्णन करने के लिए कि उनके अभ्यास से क्या पता चलता है ual व्यवहार जागरूकता कहा जाता है
प्रशिक्षण, और शराब के लिए मजबूर करने के लिए AA के आग्रह की तरह अपने संकेतों को पहचानने के लिए, यह
है अभ्यास उलट प्रशिक्षण में rst कदम। तनाव कि मैंडी उसके नाखून में महसूस किया उसे cued
नाखून काटने का अभ्यास।
"अधिकांश लोगों का अभ्यास इतने लंबे समय से होता है कि वे क्या ध्यान नहीं देते हैं अब इसका कारण बनता है, "ब्रैडी डफरीन ने कहा, जिन्होंने मैंडी का इलाज किया। "मेरे पास हकलाने वाले व्यक्ति
नहीं थे और मैं उनसे पूछूंगाजो शब्द या स्थितियों उनके हकलाना को गति प्रदान, और वे पता नहीं होगा
क्योंकि उन्होंने इतने समय पहले ही सूचना देना बंद कर दिया था। "
इसके बाद, चिकित्सक ने मैंडी को यह बताने के लिए कहा कि वह अपने नाखून क्यों काट रही है। पहला में, वह था
कारणों के साथ आने में परेशानी। के रूप में वे बात है, हालांकि, यह स्पष्ट हो गया है कि

वह थोड़ा
जब वह ऊब गई थी। चिकित्सक इस तरह देख रहा है के रूप में कुछ विशिष्ट स्थितियों में उसे डाल दिया,
टेलीविज़न और होमवर्क कर रही है, और वह निबटने लगी। वह के माध्यम से काम किया था जब
सभी नाखून, उसने पूर्णता की एक संक्षिप्त भावना महसूस की, उसने कहा। यह अभ्यास का
था इनाम: एक शारीरिक उत्तेजना वह लालसा में आया था।
मैडिट हैबिट लोड
उनके rst सत्र के अंत में, चिकित्सक ने मैंडी को असाइनमेंट के साथ घर भेजा:
एक इंडेक्स कार्ड के चारों ओर ले जाएं, और हर बार जब आप क्यू महसूस करते हैं - तो आपके
में एक तनाव। ngertips- कार्ड पर एक चेक मार्क बनाएं। वह बीस के साथ एक सप्ताह बाद वापस आया -
आठ चेक। वह उस समय तक किया गया था, तीव्रता से उत्तेजना है कि उसके पहले के बारे में पता
अभ्यास। उसे पता था कि कितनी बार यह कक्षा के दौरान या जब टीवी देख रहा हो गई।
फिर चिकित्सक ने मैंडी को सिखाया जो "प्रतिस्पर्धा की प्रतिक्रिया" के रूप में जाना जाता है।
जब भी उसे लगे कि उसके बर्तनों में तनाव है, तो उसने उससे कहा, उसे तुरंत
लगाना चाहिए उसकी जेब में या उसके पैरों के नीचे उसके हाथ, या एक पेंसिल या कुछ और जो
बनाया गया है उसके मुंह में अपने नाखूनों को रखना असंभव है। तब मैंडी कुछ के लिए खोज करने के लिए था
जो एक त्वरित शारीरिक उत्तेजना प्रदान करेगा - जैसे कि उसकी बांह को रगड़ना या रेंगना / / ->
एक डेस्क पर उसकी पोर - कुछ भी जो एक भौतिक प्रतिक्रिया उत्पन्न करेगा।
संकेत और पुरस्कार समान रहे। केवल दिनचर्या बदल दिया है।

नया निवास स्थान
चुनें उन्होंने चिकित्सक के o CE में लगभग तीस मिनट तक अभ्यास किया और मैंडी को भेजा गया
नए असाइनमेंट के साथ घर: इंडेक्स कार्ड के साथ जारी रखें, लेकिन जब आप
चेक करें जब आप सफलतापूर्वक को ओवरराइड करते हैं तो अपने ngertips में तनाव और हैश मार्क महसूस करते हैं
अभ्यास।
एक हफ्ते बाद, मैंडी ने अपने नाखूनों को केवल तीन बार काटा था और प्रतिस्पर्धा का इस्तेमाल किया था

सात बार प्रतिक्रिया। वह खुद एक मैनीक्योर के साथ पुरस्कृत किया है, लेकिन नोट का उपयोग कर रखा
कार्ड। एक महीने के बाद, नाखून काटने का अभ्यास चला गया था। प्रतिस्पर्धा दिनचर्या था
स्वचालित हो जाता है। एक प्रथा ने दूसरी जगह ले ली थी।
"यह हास्यास्पद रूप से सरल लगता है, लेकिन एक बार जब आप जानते हैं कि आपका अभ्यास कैसे काम करता है, एक बार
आप संकेतों और पुरस्कारों को पहचानते हैं, आप इसे बदलने के लिए आधे रास्ते हैं, "नाथन अज़रीन, एक
प्रैक्टिस रिवर्सल ट्रेनिंग के डेवलपर्स के ने मुझे बताया। 3.25 "ऐसा लगता है कि यह अधिक होना चाहिए
जटिल। सच तो यह है मस्तिष्क रीप्रोग्राम जा सकता है, है। तुम बस जानबूझकर होना है
इसके बारे में। " 2
आज, रिवर्सल थेरेपी का उपयोग मौखिक और शारीरिक tics, अवसाद
के इलाज के लिए किया जाता है। धूम्रपान, जुआ समस्याएँ, चिंता, शयनकक्ष, शिथिलता, जुनूनी -
बाध्यकारी विकार, और अन्य व्यवहार संबंधी समस्याएं। 3.26 , 3.27 और इसकी तकनीक
अभ्यास के मूल सिद्धांतों में से एक को पूरा करती है: अक्सर , हम वास्तव में समझ में नहीं आता
हमारे व्यवहार को चलाने वाले cravings जब तक हम उनके लिए नहीं देखते हैं। मैंडी कभी नहीं महसूस किया कि एक
शारीरिक उत्तेजना की लालसा उसके नाखून काटने का कारण बन रही थी, लेकिन एक बार उसने
को अलग कर दिया अभ्यास, एक नई दिनचर्या खोजना आसान हो गया जो समान इनाम प्रदान करता है।
आप काम पर स्नैकिंग रोकना चाहते हैं। आप अपने को संतुष्ट करने की मांग कर रहे हैं इनाम है
भूख? या यह बोरियत बाधित करने के लिए है? यदि एक संक्षिप्त जारी करने के लिए आप नाश्ता, तो आप आसानी
nd एक अन्य दिनचर्या - जैसे कि जल्दी चलना, या अपने आप को तीन मिनट की छुट्टी देना
इंटरनेट- जो आपकी कमर को जोड़े बिना एक ही रुकावट प्रदान करता है।

यदि आप धूम्रपान बंद करना चाहते हैं, तो अपने आप से पूछें, क्या आप ऐसा करते हैं क्योंकि आप निकोटीन से प्यार करते हैं, या
क्योंकि यह उत्तेजना के फटने, आपके दिन को एक संरचना, सामाजिकता का एक तरीका

प्रदान करता है? यदि
आप धूम्रपान करते हैं क्योंकि आपको उत्तेजना की आवश्यकता है, अध्ययनों से संकेत मिलता है कि > में कुछ सीए
दोपहर में आपके द्वारा छोड़े गए ऑड्स को बढ़ा सकते हैं। पूर्व के तीन से अधिक दर्जन पढ़ाई
धूम्रपान करने वालों ने पाया है कि सिगरेट और सिगरेट के साथ संबद्ध किए गए पुरस्कारों और पुरस्कारों की पहचान करना
और फिर ऐसी नई दिनचर्या का चयन करना जो समान पेरो प्रदान करते हों- निकोलेट का एक टुकड़ा,
पुश-अप्स की त्वरित श्रृंखला, या बस कुछ ही मिनटों को खींचने और आराम करने के लिए- इसे बनाता है
अधिक संभावना है कि वे .3.28
छोड़ देंगे। यदि आप संकेतों और पुरस्कारों की पहचान करते हैं, तो आप दिनचर्या को बदल सकते हैं।
कम से कम, अधिकांश समय। हालांकि, कुछ अभ्यासों के लिए, एक अन्य घटक
है जो आवश्यक है: विश्वास।
III।
"यहां वे छह कारण हैं जिनके बारे में सभी को लगता है कि हम जीत नहीं पाएंगे," डूंगी ने अपने बुकेनेर्स को बताया
1996 में मुख्य कोच बनने के बाद यह सीजन शुरू होने से पहले का महीना था और
सभी लोग लॉकर रूम में बैठे थे। Dungy सिद्धांतों वे सब थीं, उनको सूचीबद्ध करना शुरू कर दिया
समाचार पत्रों में पढ़ा जाता है या रेडियो पर सुना जाता है: टीम का प्रबंधन गड़बड़ा गया था।
उनके नए कोच अप्रयुक्त थे। खिलाड़ियों को खराब कर दिया गया था। शहर परवाह नहीं की। कुंजी
खिलाड़ी घायल हो गए। वे प्रतिभा वे की जरूरत नहीं है।
"वे संभावित कारण हैं," डूंगी ने कहा। "अब यहाँ एक तथ्य यह है: कोई भी जा रहा है हमें बहिष्कृत करें। "
डूंगी की रणनीति, उन्होंने समझाया, टीम के व्यवहारों को उनके
तक स्थानांतरित करना था। प्रदर्शन स्वचालित थे। उन्होंने कहा कि वें
विश्वास नहीं था e Buccaneers को सबसे मोटी जरूरत थी
playbook। उन्हें नहीं लगता कि वे संरचनाओं के सैकड़ों याद करने के लिए किया था। वे सिर्फ था
कुछ प्रमुख चाल सीखने और उन्हें हर बार सही करने के लिए।
हालाँकि, पूर्णता फुटबॉल में हासिल करना कठिन है। "में हर खेलने फुटबॉल-हर
प्ले- कोई व्यक्ति गड़बड़ी करता है, "डमी के सहायक कोचों में से एक हर्म एडवर्ड्स ने कहा
टाम्पा बे। "अधिकांश समय, यह शारीरिक नहीं है। 3.29 यह मानसिक है। "

जब खिलाड़ी गड़बड़ करते हैं। वे बहुत अधिक सोचने लगते हैं या अपने नाटकों का अनुमान लगाते हैं। क्या Dungy चाहता था करने के लिए
अपने गेम से वह सभी निर्णय लें।
और ऐसा करने के लिए, उन्हें अपने मौजूदा अभ्यासों को पहचानने और नए
को स्वीकार करने की आवश्यकता थी दिनचर्या।
उन्होंने यह देखकर शुरू किया कि उनकी टीम पहले से ही कैसे खेली थी।
"अंडर डिफेंस पर काम करते हैं," रोजाना सुबह अभ्यास में डूबी चिल्लाती थी।
"नंबर पचपन, आपका क्या पढ़ा है?"
"मैं पीछे और गार्ड को देख रहा हूं," डेरिक ब्रूक्स ने कहा, बाहर
लाइनबैकर।
"आप वास्तव में क्या हैं देख रहे हैं ? आपकी आँखें कहाँ हैं? ”
"मैं गार्ड के आंदोलन को देख रहा हूं," ब्रूक्स ने कहा। "मैं QB के पैरों देख रहा हूँ और गेंद मिलने के बाद कूल्हे। और मैं लाइन में अंतराल के लिए देख रहा हूँ, अगर वे कर रहे हैं देखने के लिए
पास होने वाला और यदि QB मेरी तरफ या दूर फेंकने वाला है। "/ p>
फ़ुटबॉल में, इन दृश्य संकेतों को "कुंजियाँ" के रूप में जाना जाता है और वे हर नाटक के लिए महत्वपूर्ण हैं।
डूंगी के नवाचार को इन कुंजियों का उपयोग फिर से करना अभ्यास सी के लिए संकेत के रूप में करना था। वह जानता था कि,
कभी-कभी, ब्रूक्स ने एक नाटक की शुरुआत में एक पल को भी संकोच किया। इतने थे उसके बारे में सोचने के लिए कई चीजें - क्या गार्ड का गठन से बाहर निकल रहा है? करता है
बैकफुट पर चल रहा है वह संकेत देता है कि वह एक रनिंग या पासिंग प्ले के लिए तैयारी कर रहा है?
कभी-कभी वह धीमा हो जाता है।
डूँजी का लक्षय उस विश्लेषण से ब्रूक्स के दिमाग को मुक्त करना था। शराबियों की तरह
बेनामी, उसने उसी संकेतों का उपयोग किया, जो ब्रूक्स पहले से ही आदी था, लेकिन उसे
दिया अलग दिनचर्या है कि, अंत में, स्वचालित रूप से हो गई।
"मैं चाहता हूं कि आप उन्हीं चाबियों का उपयोग करें," डूगी ने ब्रूक्स को बताया। "लेकिन पहला पर, केवल पर ध्यान केंद्रित
पीछे चल रहा है। बस। बिना सोचे यह मत करो। एक बार जब आप स्थिति में होते हैं, तो फिर प्रारंभ
QB की तलाश में। "
यह एक अपेक्षाकृत मामूली बदलाव था - ब्रूक्स की आंखें एक ही संकेत पर गईं, बल्कि एक ही बार में कई जगह देखने के बाद, डूंगी ने उन्हें एक अनुक्रम में रखा और उसे बताया, आगे
समय की , जब उसने प्रत्येक कुंजी को देखा तो बनाने का विकल्प। इस प्रणाली की

प्रतिभा थी कि
इसने निर्णय लेने की आवश्यकता को हटा दिया। यह ब्रूक्स तेजी से आगे बढ़ने की अनुमति दी क्योंकि
सब कुछ एक प्रतिक्रिया थी- और अंततः एक विकल्प से एक अभ्यास।
डूँगी ने हर खिलाड़ी को समान निर्देश दिए, और फॉर्मेशन का अभ्यास किया और
ओवर। डूँगी के अभ्यास में लगभग एक वर्ष का समय लगा। टीम जल्दी खो दिया है, आसान
गेम्स। खेल स्तंभकार पूछा क्यों Bucs पर इतना समय बर्बाद कर रहे थे
मनोवैज्ञानिक चतुराई।
लेकिन धीरे-धीरे, वे सुधार करने लगे। अंत में, पैटर्न बन गया तो परिचित
वे खिलाड़ी जिन्हें उन्होंने टीम के बड़े होने पर स्वचालित रूप से प्रकट किया। में Dungy के

कोच के रूप में दूसरा सीज़न, बुक्स ने अपने rst ve गेम्स जीते और
के लिए प्ले-ओ में गए पंद्रह वर्षों में पहली बार। 1999 में, वे घ जीता
ivision चैम्पियनशिप।
डूंगी की कोचिंग शैली ने राष्ट्रीय ध्यान आकर्षित करना शुरू कर दिया। खेल मीडिया में गिर गई
अपने मृदुभाषी शख्सियत, धार्मिक धर्मपरायणता, और वह जो महत्व रखता है उससे प्यार
कार्य और परिवार को संतुलित करना। अखबार कहानियों बताया कि कैसे वह अपने बेटों लाया, एरिक
और जेमी, स्टेडियम में ताकि वे अभ्यास के दौरान बाहर घूम सकें। उन्होंने ऐसा किया उनके
अपने ओ सी ई में होमवर्क और लॉकर रूम में तौलिए को उठाया। ऐसा लग रहा था, nally,
सफलता आ गई थी।
2000 में, बुक्स ने प्ले-ओ के लिए फिर से बनाया, और फिर 2001 में फिर से बनाया। अब प्रशंसक
हर हफ्ते स्टेडियम को चूना। Sportscasters सुपर बाउल
के रूप में टीम के बारे में बात दावेदार। यह सब होता जा रहा वास्तविक था।
लेकिन जब तक कि बुक्स एक शक्तिमान घर बन गया, एक परेशान करने वाली समस्या सामने आ गई। वे अक्सर
चुस्त, अनुशासित खेल खेले। हालांकि, महत्वपूर्ण, उच्च-तनाव वाले क्षणों के दौरान सब कुछ अलग हो जाएगा। 3.30
1999 में, सीजन के अंत में एक पंक्ति में छह जीत हासिल करने के बाद, बुक्स ने
उड़ा दिया। सेंट लुईस रैम्स के खिलाफ सम्मेलन चैम्पियनशिप। 2000 में, वे थे एक खेल
सुपर बाउल से दूर जब वे फिलाडेल्फिया ईगल्स के खिलाफ विघटित हुए, तो
अगले साल 21 से 3. हारकर, फिर से वही हुआ, और बुक्स

से हार गए ईगल्स, 31 से 9, आगे बढ़ने की उनकी संभावना को उड़ाने।
"हम अभ्यास करेंगे, और सब कुछ एक साथ आएगा और फिर हम एक बड़े
पर पहुंचेंगे खेल और यह गायब हो गए प्रशिक्षण की तरह था, "डूंगी ने मुझे बताया।
"उसके बाद, मेरे खिलाड़ियों
कहेंगे, it ठीक है, यह एक महत्वपूर्ण नाटक था और मैं वही जानता था जो मुझे पता था, 'या ‘मुझे ऐसा लगा जैसे मैं
को इसे ऊपर ले जाना पड़ा। " वे क्या थे असली *y* उन्होंने कहा कि उन्हें हमारे सिस्टम पर सबसे ज्यादा भरोसा था
समय, लेकिन जब सब कुछ लाइन पर था, तो यह विश्वास टूट गया। "3.31
2001 के सीज़न के समापन के बाद, जब बुक्स ने
के लिए सुपर बाउल को याद किया था। दूसरे सीधे वर्ष, टीम के महाप्रबंधक ने डूंगी को अपने घर आने के लिए कहा। उन्होंने कहा कि
एक विशाल ओक के पेड़ के पास, अंदर चला गया, और तीस सेकंड बाद निकाल दिया गया।
बुक्स अगले साल डूंगी की संरचनाओं का उपयोग करके सुपर बाउल जीतने के लिए आगे बढ़ेंगे
और खिलाड़ी, और अभ्यास के आकार पर भरोसा करके। उन्होंने कहा कि टेलीविजन पर देखते थे
कोच के रूप में जिन्होंने उनकी जगह लोम्बार्डी ट्रॉफी ली। लेकिन तब तक, वह होगा पहले से ही बहुत दूर है।
IV।
Abबाहर साठ लोगों-फुटबॉल माताओं और दोपहर के भोजन के ब्रेक पर वकीलों, fading के साथ पुराने लोग
स्किनी जींस में टैटू और हिपस्टर्स - एक चर्च में बैठे हैं और
के साथ एक आदमी को सुन रहे हैं एक मामूली पंच और एक टाई जो उसकी पीली नीली आंखों को पूरक करता है। वह एक सफल तरह लग रहा है
राजनीतिज्ञ, आश्वासनित पुनर्मिलन के गर्म करिश्मे के साथ।
"मेरा नाम जॉन है," वह कहते हैं, "और मैं शराबी हूं।"
"हाय, जॉन," हर कोई जवाब देता है।
"जिस समय मैंने सहायता प्राप्त करने का निर्णय लिया, जब मेरे बेटे ने अपना हाथ तोड़ दिया," जॉन कहते हैं। वह है
एक पोडियम के पीछे खड़ा है। "मैं w
एक एक हवा हो रही थी काम पर एक महिला ith, और उसने बताया
मुझे वह इसे समाप्त करना चाहता था। तो मैं एक बार के पास गया और दो वोदका था, और वापस के लिए गया था
मेरी डेस्क, और दोपहर के भोजन के समय मैं एक दोस्त के साथ चिल्ली गया, और हम सभी में कुछ बियर थे, और
फिर लगभग दो बजे, मुझे और एक अन्य मित्र को छोड़ दिया और दो के लिए एक जगह मिली -

एक खुश घंटा। यह मेरा दिन बच्चे-अपनी पत्नी को लेने के लिए के बारे में पता नहीं था
एक हवा अभी तक - इसलिए मैंने उनके स्कूल की ओर प्रस्थान किया और उन्हें मिल
गया, और मैं सड़क पर घर चला रहा था I
एक हज़ार बार चला होगा, और मैं
के अंत में एक स्टॉप साइन में पटक दिया ब्लॉक। फुटपाथ और, bam, सही संकेत में पर
ऊपर। सैम-कि मेरा लड़का-hadn't है
ने अपनी सीट बेल्ट लगाई, इसलिए उसने विंडशील्ड के खिलाफ ईव किया और अपनी
बांह तोड़ दी। था
पानी का छींटा जहाँ उसकी नाक पर चोट लगी और विंडशील्ड फटा और मैं ऐसा था
डरा हुआ। इसी के साथ मैंने फैसला किया मैं मदद की जरूरत है।
"तो मैंने एक क्लिनिक में जाँच की और फिर बाहर आया, और सब कुछ बहुत अच्छा था
जबकि। तेरह के बारे में महीनों के लिए, सब कुछ बढ़िया था। मुझे लगा जैसे मैं नियंत्रण
में था और मैं
हर कुछ दिनों में बैठकों में गया, लेकिन आखिरकार मैं सोचने लगा, मैं ऐसा नहीं हूं
हारे हुए मुझे ड्रम के एक गुच्छा के साथ बाहर घूमने की जरूरत है। इसलिए मैं जा रहा बंद कर
दिया।
"फिर मेरी माँ को कैंसर हो गया, और उन्होंने मुझे काम पर बुलाया, मेरे जाने के लगभग दो साल
बाद
शांत। वह डॉक्टर के ओ *ce* से घर चला रहा था, और उसने कहा, 'उसने मुझसे कहा हम कर
सकते हैं
इसका इलाज करें, लेकिन यह बहुत उन्नत है। " मेरे द्वारा लटकाए जाने के बाद मैंने जो *rst* चीज
की है वह *nd* बार है, और मैं
मेरी पत्नी के बाहर जाने तक अगले दो वर्षों तक काफी नशे में था, और मैं था
मेरे बच्चों को फिर से लेने वाला है। मैं तब तक एक बहुत बुरी जगह में था। एक दोस्त था
मुझे कोक का उपयोग करना सिखा रहा है, और हर दोपहर में अपने ओ सीई के अंदर एक
लाइन करता हूं, और
वी मिनट बाद मैं अपने गले के पीछे उस छोटे से ड्रिप को प्राप्त करूंगा और दूसरा
करूंगा पंक्ति।
"वैसे भी, बच्चों को पाने के लिए मेरी बारी थी। मैं अपने स्कूल के रास्ते पर था और मुझे
लगा कि
पूरी तरह से ne, जैसे कि मैं सब कुछ के शीर्ष पर था, और जब
मैंने एक चौराहे पर खींच लिया। प्रकाश लाल था और यह विशाल ट्रक मेरी कार में
फिसल गया। यह वास्तव में अपनी कार ipped
पक्ष। मैं मुझ पर एक खरोंच भी नहीं था। मैं बाहर निकल गया, और अपनी कार को आगे
बढ़ाने की कोशिश करने लगा,
क्योंकि मैंने ठीक किया है, अगर मैं इसे घर पर बना सकता हूं और पुलिस के आने से पहले
छोड़ सकता हूं, तो मैं ne नहीं रहूंगा। की
बेशक जो काम नहीं करता था, और जब उन्होंने मुझे DUI के लिए गिरफ्तार किया तो
उन्होंने मुझे दिखाया कि कैसे

कार के यात्री पक्ष को पूरी तरह से कुचल दिया गया था। जहां सैमी आमतौर पर बैठ गया। अगर वह वहाँ गया था, वह मारा गया होता।
"तो मैं फिर से बैठकों में जाने लगा, और मेरे प्रायोजक ने मुझे बताया कि अगर मैंने यह कोई बात नहीं की नियंत्रण में महसूस किया गया। मेरे जीवन में एक उच्च शक्ति के बिना, मेरी शक्ति कमता को स्वीकार किए बिना,
इसमें से कोई भी काम नहीं कर रहा था। मैंने सोचा था कि बैल मैं नास्तिक थे। लेकिन मैं जानता था कि यदि
कुछ नहीं बदला, मैं अपने बच्चों को मारने जा रहा था। इसलिए मैंने उस पर काम करना शुरू कर दिया,
मुझ से बड़ी चीज़ पर विश्वास करने पर काम कर रहा है। और यह काम कर रहा है। मैं अगर यह पता नहीं है
भगवान या कुछ और, लेकिन एक ऐसी शक्ति है जिसने मुझे सात
के लिए शांत रहने में मदद की है वर्ष अब और मैं विस्मय में हूँ। मैं जाग नहीं है शांत हर सुबह-मेरा मतलब है, मैं नहीं
में सात वर्षों में एक पेय था, लेकिन कुछ सुबह मैं ऐसा महसूस करता हूं कि मैं गिरने वाला हूं
उस दिन नीचे। उन दिनों, मैं एलउच्च शक्ति के लिए ook, और मैं अपने प्रायोजक को बुलाता हूं, और सबसे
उस समय की जो हम पीने के बारे में बात नहीं करते हैं। हम जीवन और शादी और मेरी नौकरी
के बारे में बात करते हैं और जब तक मैं स्नान के लिए तैयार होता हूं, तब तक मेरा सिर सीधा रहता है। "
इस सिद्धांत में rst दरारें कि शराबी बेनामी पूरी तरह से सफल रहा
प्रतिभागियों के अभ्यास को फिर से दिखाना शुरू कर दिया है
g एक दशक से थोड़ा पहले और
जॉन की तरह शराबियों की कहानियों के कारण थे। शोधकर्ताओं ने उस अभ्यास
को शून्य करना शुरू किया प्रतिस्थापन ने जीवन के तनावों तक कई लोगों के लिए बहुत अच्छा काम किया - जैसे कि
आपकी माँ को कैंसर हो रहा है, या आपकी शादी अलग हो रही है - बहुत अधिक है
जो शराबियों को अक्सर ओ वैगन गिरता है। शिक्षाविदों ने पूछा कि क्यों, अगर अभ्यास प्रतिस्थापन इतना ई ective है, यह ऐसे महत्वपूर्ण क्षणों में विफल हो रहा था। और जैसा कि वे खोदा
उस सवाल का जवाब देने के लिए शराबियों की कहानियों में , उन्होंने सीखा कि प्रतिस्थापन अभ्यास है
केवल टिकाऊ नए व्यवहार बन जाते हैं जब वे किसी और चीज के साथ होते हैं।
कैलिफोर्निया में शराब अनुसंधान समूह में शोधकर्ताओं का एक समूह, उदाहरण के लिए, साक्षात्कारों में एक पैटर्न देखा। बार बार, शराबियों ने कहा कि एक ही बात:
cues की पहचान करना और नई दिनचर्या चुनना महत्वपूर्ण है, लेकिन दूसरे के बिना संघटक, नया अभ्यास कभी पूरी तरह से पकड़ में नहीं आया।

रहस्य, शराबियों ने कहा, भगवान था।
शोधकर्ताओं ने उस स्पष्टीकरण से नफरत की। भगवान और आध्यात्मिकता परीक्षण योग्य परिकल्पना नहीं हैं।
गिरजाघरों को ढोल पीटा जाता है जो एक पवित्र विश्वास के बावजूद पीना जारी रखते हैं। में
नशेड़ी लोगों के साथ बातचीत, हालांकि, आध्यात्मिकता बार-बार सामने आती रही। तो में
2005, वैज्ञानिकों का एक समूह- इस बार UC बर्कले, ब्राउन विश्वविद्यालय,
के साथ एक खंडित और नेशनल इंस्टीटच्यूट ऑफ हेल्थ- ने शराबियों से सभी प्रकार के बारे में पूछना शुरू किया
धार्मिक और आध्यात्मिक विषय। 3.32 तब उन्होंने डेटा को देखा कि क्या कोई
है या नहीं धार्मिक विश्वास के बीच संबंध और कितने समय तक लोग शांत रहे। 3.33
एक पैटर्न उभरा। शराबी जो अभ्यास प्रतिस्थापन की तकनीकों का अभ्यास करते थे,
संकेतित डेटा, अक्सर तब तक शांत रह सकता है जब तक कि उनके जीवन में कोई तनावपूर्ण घटना न हो -
जो बिंदु, एक निश्चित संख्या ने फिर से पीना शुरू कर दिया, कोई फर्क नहीं पड़ता कि कितने नए
दिनचर्या वे गले लगा चुके थे।
हालाँकि, ब्रुकलिन में जॉन की तरह, उन शराबियों को जो विश्वास करते थे, कि कुछ उच्च
शक्ति उनके जीवन में प्रवेश कर गई थी और तनावपूर्ण अवधि के माध्यम से इसे बनाने की अधिक संभावना थी
अपने संयम के साथ।
यह भगवान नहीं था जो मायने रखता था, शोधकर्ताओं ने पता लगाया। यह विश्वास ही है कि बनाया गया था
a di erence। एक बार लोगों को सीखा कि कैसे कुछ में विश्वास करते हैं, कि कौशल फैलने शुरू कर दिया
उनके जीवन के अन्य हिस्सों में, जब तक वे विश्वास करना शुरू नहीं करते कि वे बदल सकते हैं। विश्वास
वह घटक था जिसने एक स्थायी व्यवहार में एक पुनर्प्राप्त अभ्यास लूप बनाया था।
"मैंने एक साल पहले यह नहीं कहा होगा - कि हमारी समझ कितनी तेजी से बदल रही है,"
टोनिगन, न्यू मैक्सिको विश्वविद्यालय के शोधकर्ता ने कहा, "लेकिन विश्वास महत्वपूर्ण लगता है। आप
भगवान पर विश्वास नहीं करना है, लेकिन आपको यह विश्वास करने की क्षमता की आवश्यकता है कि चीजें मिलेंगी
बेहतर।
"यहां तक कि अगर आप लोगों को बेहतर अभ्यास देते हैं, तो यह मरम्मत नहीं करता है कि उन्होंने

में क्यों पीना शुरू कर दिया है rst स्थान। अंततः वे एक बुरा दिन होगा, और कोई नया दिनचर्या बनाने के लिए जा रहा है
सब कुछ ठीक लगता है। Di erence क्या बना सकता है विश्वास कि वे
के साथ सामना कर सकते हैं शराब के बिना तनाव। "
शराबियों को बैठकों में रखकर, जहां विश्वास एक दिया गया है - जहां, वास्तव में, विश्वास एक
है बारह चरणों का अभिन्न अंग — एए लोगों को किसी चीज में विश्वास करने के लिए प्रशिक्षित करता है जब तक कि
वे कार्यक्रम और खुद पर विश्वास करते हैं। यह लोगों अभ्यास विश्वास देता है कि चीजों
अंततः बेहतर हो जाएगा, जब तक कि चीजें एक्टू नहीं हो जातींसहयोगी है।
"कुछ बिंदु पर, AA लोग कमरे के चारों ओर देखते हैं

और सोचें, अगर यह उस आदमी के लिए काम करता है,
मुझे लगता है कि यह मेरे लिए काम कर सकता है , शराब पर एक वरिष्ठ वैज्ञानिक ली एन कस्कुटस ने कहा
अनुसंधान समूह। "समूहों के बारे में वास्तव में बहुत कुछ है और साझा
है अनुभव। लोग अगर वे से कर रहे हैं परिवर्तन करने की क्षमता के बारे में उलझन हो सकती है
स्वयं, लेकिन एक समूह उन्हें अविश्वास को निलंबित करने के लिए मना लेगा। एक समुदाय बनाता है
विश्वास। "
जैसा कि जॉन एए मीटिंग से बाहर निकल रहे थे, मैंने उनसे पूछा कि
के बाद अब कार्यक्रम क्यों काम किया? इससे पहले वह विफल हो गया था। "जब मैं ट्रक दुर्घटना के बाद बैठकों में आने लगा, तो
किसी ने स्वयंसेवकों से कुर्सियों को दूर रखने में मदद करने के लिए कहा, "उन्होंने मुझे बताया। "मैं उठाया मेरी
हाथ। यह एक बड़ी बात नहीं था, यह मिनट ve की तरह ले लिया है, लेकिन यह कुछ करने के लिए अच्छा लगा
जो *me* के बारे में नहीं था। मुझे लगता है कि एक अलग रास्ता मुझे शुरू कर दिया लगता है।
"मैं समूह को rst समय देने के लिए तैयार नहीं था, लेकिन जब मैं वापस आया, तो मैं
था किसी चीज़ पर विश्वास करने के लिए तैयार। "
V।
बुक्स द्वारा डूँगी की अंगूठी के एक हफ्ते के भीतर, इंडियानापोलिस कोल्ट्स के मालिक ने छोड़ दिया। उसकी आंसरिंग मशीन पर पंद्रह मिनट का संदेश दिया। कोल्ट्स, के बावजूद
एनएफएल के सर्वश्रेष्ठ क्वार्टरबैक में से एक, पीटन मैनिंग, ने केवल एक भयानक रूप से निस्सृत किया था

सीज़न। मालिक मदद की जरूरत है। उन्होंने कहा कि खोने का थक गया था, उन्होंने कहा। Dungy में ले जाया गया
इंडियानापोलिस और हेड कोच बने।
उन्होंने तुरंत उसी मूल गेम प्लान को लागू करना शुरू किया: Colts का
रीमेक करना नियमित अभ्यासों के निर्माण के लिए पुराने संकेतों का उपयोग करने के लिए दिनचर्या और शिक्षण खिलाड़ी। उसके पहला में
सीज़न, Colts प्ले-ओ के लिए 10-6 और क्वाली एड के लिए गए थे। अगले सत्र, वे चले
12–4 और सुपर बाउल के एक गेम के भीतर आया। Dungy के सेलिब्रिटी वृद्धि हुई। अखबार
देश भर में और टेलीविजन प्रो लेस दिखाई दिए। प्रशंसक ईडब्ल्यू तो वे का दौरा कर सकते में
चर्च डुंगी ने भाग लिया। उनके बेटे कोल्ट्स 'लॉकर रूम में और पर xtures बन गया
साइडलाइन। 2005 में, जेमी, उनके सबसे बड़े लड़के, हाई स्कूल से स्नातक और कॉलेज के पास गया
फ्लोरिडा में ।
यहां तक कि जैसे-जैसे डूंगी की सफलताएं बढ़ती गईं, वैसे ही परेशान करने वाले पैटर्न सामने आए।
कोल्ट्स अनुशासित, फुटबॉल जीतने और फिर प्ले-ओ
के तहत एक सीज़न खेलेंगे। दबाव, चोक।
"विश्वास पेशेवर फुटबॉल में सफलता का सबसे बड़ा हिस्सा है," डूंगी ने मुझे बताया। " टीम चाहता था कि विश्वास करें, लेकिन जब चीजें वास्तव में तनावपूर्ण हो गईं, तो वे वापस अपने
गए। आराम क्षेत्र और पुराना अभ्यास। "
कोल्ट्स ने चौदह जीत और दो हार के साथ 2005 के नियमित सत्र का समापन किया, सबसे अच्छा
इसके इतिहास में रिकॉर्ड।
फिर त्रासदी हुई।
क्रिसमस के तीन दिन पहले, टोनी डेंगी का फ़ोन रात के मध्य में बजता था। उनकी पत्नी ने जवाब दिया और उसे रिसीवर सौंप दिया, यह सोचकर कि यह उसके खिलाड़ियों में से एक है। वहाँ
लाइन पर एक नर्स थी। Dungy के बेटे जेमी में पहले अस्पताल में लाया गया था
शाम, उसने कहा, उसके गले पर संपीड़न चोटों के साथ। उसकी प्रेमिका मिल गया था
उसे अपने अपार्टमेंट में लटकाते हुए, उसके गले में एक बेल्ट
। सहयोगी करने के लिए उसे ले जाया गया था
अस्पताल, लेकिन पुनरुद्धार के प्रयास असफल थे .3.34 वह चला गया था।
परिवार के साथ क्रिसमस बिताने के लिए एक पादरी ew। "जीवन पहले जैसा नहीं रहेगा फिर से, "पादरी ने उन्हें बताया," लेकिन आप हमेशा ऐसा महसूस नहीं करते हैं कि आप अभी ऐसा करते हैं। "

अंतिम संस्कार के कुछ दिनों बाद, डूंगी किनारे पर लौट आए। उन्होंने कहा कि के लिए कुछ की जरूरत है
खुद को विचलित करते हैं, और उनकी पत्नी और टीम ने उन्हें काम पर वापस जाने के लिए प्रोत्साहित किया। "मैं था
उनके प्यार और समर्थन से अभिभूत, ”उन्होंने बाद में लिखा। "एक समूह के रूप में, हम हमेशा के लिए किया था
मुश्किल समय में एक-दूसरे पर झुक गए; मैं needed उन्हें पहले से कहीं अधिक। "
टीम ने अपने सीजन का समापन करते हुए अपने rst प्ले-ओ गेम को खो दिया। लेकिन बाद
इस त्रासदी के दौरान डूंगी को देखने का , "कुछ बदला,"
के उनके खिलाड़ियों में से एक उस अवधि ने मुझे बताया। "हम इस भयानक बात के माध्यम से कोच देखा था और हम सभी चाहते थे
उसे किसी तरह मदद करने के लिए। "
यह सरल, यहां तक कि घुड़सवार है, यह सुझाव देने के लिए कि एक जवान आदमी की मृत्यु का प्रभाव पड़ सकता है
फुटबॉल खेलों पर । Dungy हमेशा कहा है कि कुछ भी नहीं
से उसे ज्यादा महत्वपूर्ण है उनका परिवार। लेकिन जेमी की पासिंग के मद्देनजर, में कोल्ट्स के लिए तैयारी शुरू कर के रूप में
अगले सत्र में, कुछ बदला गया, उनके खिलाड़ियों का कहना है। टीम के Dungy की दृष्टि
करने के लिए दे दी है फुटबॉल को उस तरह से कैसे खेला जाना चाहिए, जैसे वे पहले नहीं थे। उनका मानना है कि शुरू कर दिया।
"मैंने अपने अनुबंध और वेतन के बारे में चिंता करते हुए पिछले कई सीज़न बिताए थे," एक खिलाड़ी, जो दूसरों की तरह, नाम न छापने की शर्त पर उस अवधि के बारे में बात करता था।
"जब कोच वापस आया, तो अंतिम संस्कार के बाद, मैं उसे वह सब कुछ देना चाहता था जो मैं कर सकता था,
उसकी चोट को दूर करें। मैंने खुद को टीम के लिए दिया। ”
"कुछ पुरुष एक दूसरे को गले लगाना पसंद करते हैं," एक अन्य खिलाड़ी ने मुझे बताया। "मैं नहीं। नहीं मेरे पास है
एक दशक में मेरे बेटों को गले लगाया। लेकिन कोच के बाद वापस आया, मैं पास आया और मुझे गले लगाया
जब तक मैं कर सकता था, क्योंकि मैं उसे जानना चाहता था कि मैं उसके लिए वहां था। "
डेंगी के बेटे की मौत के बाद, टीम ने erent di खेलना शुरू किया। एक दृढ़ विश्वास है डन्गी की रणनीति की ताकत के बारे में खिलाड़ियों के बीच उभरा। व्यवहार में और
2006 सीज़न की शुरुआत तक अग्रणी रहे, कोल्ट्स ने चुस्त, सटीक खेला
फुटबॉल।
"अधिकांश फुटबॉल टीमें वास्तव में टीमें नहीं हैं। वे सिर्फ लोग हैं, जो एक साथ काम करते हैं, "कर रहे हैं एक

उस अवधि के तीसरे खिलाड़ी ने मुझे बताया। "लेकिन हम एक टीम बन गए। यह आश्चर्यजनक है महसूस किया। कोच
चिंगारी थी, लेकिन यह उसके बारे में अधिक था। के बाद वह वापस आया, यह की तरह महसूस हम वास्तव में
एक-दूसरे पर विश्वास करते थे, जैसे कि हम जानते थे कि किस तरह से एक साथ खेलना है, इससे पहले हम ऐसा नहीं करते थे। "
कोल्ट्स के लिए, उनकी टीम में एक विश्वास- डूंगी की रणनीति और जीतने की उनकी क्षमता -
त्रासदी से उभरना शुरू हुआ। लेकिन बस के रूप में अक्सर, एक ऐसी ही धारणा के बिना उभर सकता है
किसी भी प्रकार की प्रतिकूलता।
1994 में हार्वर्ड के एक अध्ययन में उन लोगों की जांच की गई जिन्होंने मौलिक रूप से अपना जीवन बदल दिया था,
उदाहरण के लिए शोधकर्ताओं ने पाया कि कुछ लोगों ने
के बाद अपने अभ्यास को याद किया व्यक्तिगत त्रासदी, जैसे कि तलाक या एक जीवन-धमकाने वाली बीमारी .3.35 > के बाद अन्य लोग बदल गए।
उन्होंने देखा कि एक दोस्त कुछ भयानक से गुज़र रहा है, ठीक उसी तरह जैसे कि डूँगी के खिलाड़ी
ने उसे संघर्ष करते हुए देखा।
बस के रूप में अक्सर, हालांकि, वहाँ कोई त्रासदी नहीं थी जो लोगों के पहले थी
रूपांतर। बल्कि, वे बदल क्योंकि वे सामाजिक समूहों में एम्बेडेड रहे थे

जिसने परिवर्तन को आसान बना दिया। एक महिला ने कहा कि उसके पूरे जीवन में स्थानांतरित कर दिया जब वह के लिए
साइन अप किया एक मनोविज्ञान वर्ग और एक अद्भुत समूह से मिला। "यह सेशन एक भानुमती का पिटारा, "महिला
।" ने शोधकर्ताओं को बताया। "मैं यथास्थिति किसी भी अब बर्दाश्त नहीं कर सकता है। मैं अपने में बदल गया था
core। ”एक अन्य व्यक्ति ने कहा कि उसे नए दोस्त मिले जिनके बीच वह अभ्यास कर सकता था
भव्य। "जब मैं ई ort करते हैं मेरी शर्म से उबरने के लिए, मुझे लगता है कि ऐसा नहीं है वास्तव में मैं अभिनय कर रहा हूं, कि यह किसी और का है, "उन्होंने कहा। लेकिन अपने नए समूह के साथ अभ्यास करके
इसने अभिनय की तरह महसूस करना बंद कर दिया। वह मानना शुरू कर दिया कि वह शर्मीला नहीं है, और फिर, आखिरकार,
वह अब नहीं था। जब लोगों को समूह में शामिल होने परिवर्तन संभव है जहां,
उस परिवर्तन के होने की संभावना अधिक वास्तविक हो जाती है। ज्यादातर लोगों के लिए जो ओवरहाल
उनके जीवन, कोई भी अर्ध-क्षण या जीवन-परिवर्तनकारी आपदाएं नहीं हैं। वहाँ बस कर

रहे हैं
समुदाय-कभी-कभी केवल एक दूसरे व्यक्ति के साथ-जो परिवर्तन को विश्वसनीय बनाते हैं। एक
महिला ने शोधकर्ताओं को बताया कि शौचालय की सफाई में बिताए एक दिन के बाद उसका जीवन बदल गया है - और
हफ्तों तक सफाई करने वाले कर्मचारियों के साथ चर्चा करने के बाद कि क्या उसे उसे छोड़ देना चाहिए
पति।
"परिवर्तन अन्य लोगों में होता है," अध्ययन में शामिल मनोवैज्ञानिकों में से एक,
टॉड हीथरन, ने मुझे बताया। "यह वास्तविक लगता है जब हम इसे अन्य लोगों की आंखों में देख सकते हैं।"
विश्वास के सटीक तंत्र अभी भी बहुत कम समझे जाते हैं। कोई भी कुछ यही कारण है कि एक
मनोविज्ञान वर्ग में आया समूह एक महिला को समझा सकता है कि सब कुछ
है di erent, या क्यों डूंगी की टीम उनके कोच के बेटे के निधन के बाद एक साथ आए।
बहुत से लोग दुखी विवाह के बारे में दोस्तों से बात करते हैं और अपने जीवनसाथी को कभी नहीं छोड़ते हैं;
बहुत सारी टीमें अपने कोच के अनुभव पर प्रतिकूल प्रभाव डालती हैं और कभी जेल नहीं जातीं।
लेकिन हम जानते हैं कि अभ्यास को स्थायी रूप से बदलने के लिए, लोगों को यह मानना होगा कि
परिवर्तन संभव है। वही प्रक्रिया जो AA को बनाती है इसलिए e ective- एक समूह की शक्ति
है व्यक्तियों को यह सिखाने के लिए कि कैसे विश्वास करना है- जब भी लोग एक साथ आते हैं तो
मदद करते हैं एक और परिवर्तन। विश्वास है जब यह एक समुदाय के भीतर होता है आसान है।
जेमी की मृत्यु के दस महीने बाद, 2006 का फुटबॉल सत्र शुरू हुआ। कोल्ट्स खेला
पीयरलेस फुटबॉल, अपने rst नौ गेम जीतकर, और वर्ष १२-४ का नामकरण किया। वे जीता
उनका rst प्ले-ओ गेम, और फिर डिवीजनल टाइटल के लिए बाल्टीमोर रेवेन्स को हराया।
पर उस बिंदु पर, वे सुपर बाउल से एक कदम दूर थे, सम्मेलन के लिए खेल रहे थे
चैंपियनशिप-वह खेल जिससे पहले डंगी आठ बार हार चुकी थी।
21 जनवरी, 2007 को न्यू इंग्लैंड पैट्रियट्स के खिलाफ मैचअप हुआ,
वही टीम जिसने दो बार Colts की सुपर बाउल आकांक्षाओं को सूँघा था।
कोल्ट्स ने खेल को मजबूत शुरू किया, लेकिन rst आधा समाप्त होने से पहले, वे गिरने लगे
के अलावा। खिलाड़ियों को बनाने गलतियों का डर या तो अतीत एनएएल सुपर

पाने के लिए उत्सुक थे बाउल बाधा है कि वे ट्रैक खो दिया है जहाँ वे ध्यान केंद्रित करने वाले थे। वे
ने अपने अभ्यास पर भरोसा करना बंद कर दिया और बहुत अधिक सोचना शुरू कर दिया। लापरवाही से निपटने के लिए नेतृत्व
टर्नओवर। Peyton मैनिंग गुजरता में से एक को रोका और एक के लिए वापस आ गया था टचडाउन। उनके विरोधियों, देशभक्त, आगे 3. करने के लिए कोई टीम इतिहास में खींच लिया 21
एनएफएल के ने एक कॉन्फ्रेंस चैंपियनशिप में इतने बड़े डे सिट को मात दी थी। Dungy के
टीम, एक बार फिर से हारने वाली थी। 3.36
हाफ़टाइम पर, टीम ने लॉकर रूम का नेतृत्व किया, और डुंगी ने सभी को इकट्ठा करने के लिए कहा
के आसपास। स्टेडियम बंद दरवाजों के माध्यम से ltered से शोर है, लेकिन
के अंदर हर कोई शांत था। Dungy को देखा उनके खिलाड़ियों।

उन्हें विश्वास करना पड़ा, उन्होंने कहा।
"हमने इसी स्थिति का सामना किया- इस एक ही टीम के खिलाफ- 2003 में," डूंगी ने उन्हें बताया।
उस गेम में, वे जीतने के एक यार्ड के भीतर आ गए थे। एक यार्ड। "अपने तलवार जाओ तैयार है क्योंकि इस बार हम जीतने जा रहे हैं। यह हमारा गेम है। यह हमारा समय है। "3.37
दूसरे हाफ में कोल्ट्स बाहर आ गए और खेलना शुरू कर दिया, जैसा कि उनके पास था पूर्ववर्ती खेल। वे अपने संकेतों और अभ्यासों पर केंद्रित रहे। वे ध्यान से मार डाला पिछले नाटकों के अभ्यास को उन्होंने तब तक बिताया जब तक वे स्वचालित नहीं हो गए।
ओपनिंग ड्राइव पर उनका ओ एन्सेज़, चौदह नाटकों पर सत्तर गज की दूरी पर मैदान है और एक टचडाउन बनाया। फिर, तीन मिनट अगले कब्जा लेने के बाद, वे
ने फिर से स्कोर किया।
चौथी तिमाही के दौरान, टीमों ने अंकों का कारोबार किया। Dungy के कोल्ट्स बंधे खेल, लेकिन कभी भी आगे बढ़ने में कामयाब नहीं हुआ। खेल में 3:49 शेष होने पर, देशभक्तों ने रन बनाए,
डूंगी के खिलाड़ियों को तीन-बिंदु नुकसान में डालते हुए, 34 से 31. कोल्ट्स को गेंद मिली और बड़ों को नीचे उतारना शुरू कर दिया। वे उन्नीस सेकंड में सत्तर गज की दूरी पर चले गए, और
अंत क्षेत्र में पार कर गया। पहला समय के लिए, कोल्ट्स बढ़त थी, 38 के लिए 34. थे अब घड़ी पर साठ सेकंड बचे हैं। Dungy की टीम स्कोरिंग से देशभक्त रोक सकता है एक टचडाउन, कोल्ट्स जीतेगा।
साठ सेकंड फुटबॉल में एक अनंत काल है।
पैट्रियट्स क्वार्टरबैक, टॉम ब्रैडी, ने कम समय में टचडाउन बनाए थे। ज़रूर

खेलने की शुरुआत के कुछ सेकंड के भीतर, ब्रैडी ने अपनी टीम को आधा
नीचे ले जाया। eld। सत्रह सेकंड शेष के साथ, देशभक्त हड़ताली दूरी के भीतर थे,
एक ऐसे बड़े नाटक के लिए तैयार किया गया, जो डूँगी को दूसरी हार और कुचल देगा,
फिर भी
उनकी टीम के सुपर बाउल सपने।
जैसे ही देशभक्तों ने हाथापाई की रेखा का सामना किया, कोल्ट्स की रक्षा उनके
में चली गई। रुख। मार्लिन जैक्सन, एक कोल्ट्स cornerback, दस गज की दूरी पर वापस
लाइन से खड़ा था। उन्होंने कहा कि
ने उनके संकेतों को देखा: पैट्रियट लाइनमेन के बीच अंतराल की चौड़ाई और
की गहराई पीछे चल रहा रुख। दोनों से कहा उसे इस उत्तीर्ण करने के लिए खेलने जा रहा
था। टॉम
ब्रैडी, पैट्रियट्स क्वार्टरबैक, स्नैप लिया और पास होने के लिए वापस गिरा दिया।
जैक्सन था
पहले से ही चल रहा है। ब्रैडी उसके हाथ उठा हुआ है और गेंद ली। उनका इरादा लक्षय
था एक
पैट्रियट रिसीवर बीस-बाइस गज की दूरी पर, चौड़ा खुला, बड़ों के बीच के पास। यदि
रिसीवर ने गेंद को पकड़ा, संभावना थी कि वह इसे अंतिम क्षेत्र के करीब बना सकता है
या स्कोर कर सकता है
टचडाउन। हवा के माध्यम से फुटबॉल ew। जैक्सन, कोल्ट्स cornerback, था
पहले से ही एक कोण पर चल रहा है, उसके अभ्यास के बाद। उन्होंने कहा कि पिछले
रिसीवर के सही
पहुंचे कंधे, गेंद के सामने आते ही कटिंग। जैक्सन से बाहर गेंद plucked
एक अवरोधन के लिए हवा, कुछ और कदम दौड़ा और फिर गले लगाकर
जमीन पर गिरा। गेंद उसकी छाती पर। पूरे नाटक से भी कम समय सेकंड ve लिया था।
खेल था
ओवर। Dungy और कोल्ट्स जीता था।
दो सप्ताह बाद, उन्होंने सुपर बाउल जीता। कारणों के दर्जनों रहे हैं कि हो सकता है
बताएं कि उस वर्ष कोल्ट्स नालियां चैंपियन क्यों बनीं। शायद वे भाग्यशाली मिला है।
शायद यह सिर्फ उनका समय था। लेकिन डूंगी के खिलाड़ियों का कहना है कि क्योंकि
उन्होंने माना, और
क्योंकि उस विश्वास ने सब कुछ सीखा जो उन्होंने सीखा था - वे सभी दिनचर्या जो उनके
पास थी

सबसे तनावपूर्ण क्षणों में भी जब तक वे स्वचालित-छड़ी नहीं बन जाते, तब तक अभ्यास
किया जाता है।
"हमें इस चैम्पियनशिप को जीतने पर गर्व है
के लिए हमारे नेता, कोच डुंगी, "पीटन
मैनिंग ने इसके बाद की भीड़ को लोम्बार्डी ट्रॉफी को बताया।
डूंगी ने अपनी पत्नी की ओर रुख किया। "हमने कर दिखाया," उन्होंने कहा।

अभ्यास का परिवर्तन कैसे होता है?
वहाँ, दुर्भाग्य से, कदम की कोई तकनीक और नवीनता सी सेट हर व्यक्ति के लिए काम करने के लिए गारंटी है।
हम जानते हैं कि एक प्रथा का उन्मूलन नहीं किया जा सकता है - इसे प्रतिस्थापित करना चाहिए। और हम जानते हैं
अभ्यास परिवर्तन का स्वर्ण नियम लागू होने पर यह अभ्यास सबसे अधिक निंदनीय है: यदि हम
एक ही क्यू और एक ही इनाम रखें, एक नई दिनचर्या डाली जा सकती है।
लेकिन यह पर्याप्त नहीं है। बदले रहने के लिए एक अभ्यास के लिए, लोगों को यह मानना होगा कि परिवर्तन
है संभव। और सबसे अधिक बार, कि विश्वास केवल एक समूह की मदद से उभर रहे हैं।
यदि आप धूम्रपान छोड़ना चाहते हैं, तो एक di erent दिनचर्या का ध्यान रखें, जो को संतुष्ट करेगा सिगरेट द्वारा चाटा गया। फिर, एक सहायता समूह, अन्य पूर्व का एक संग्रह एन डी
धूम्रपान करने वालों, या एक समुदाय जो आपको यह विश्वास दिलाने में मदद करेगा कि आप निकोटीन से दूर रह सकते हैं,
और उस समूह का उपयोग करें जब आपको लगे कि आप ठोकर खा सकते हैं।
यदि आप अपना वजन कम करना चाहते हैं, तो यह निर्धारित करने के लिए अपने अभ्यास का अध्ययन करें कि आप क्यों वास्तविक *y* अपना
छोड़ते हैं प्रत्येक दिन अल्पाहार के लिए डेस्क, और फिर किसी अन्य व्यक्ति को अपने साथ सैर करने के लिए
कैफ़ेटेरिया के बजाय उनकी डेस्क पर गपशप करें, एक ऐसा समूह जो वजन-हानि को ट्रैक करता है
एक साथ लक्षय, या कोई व्यक्ति जो चिप्स के बजाय सेब का स्टॉक रखना चाहता है, पास में।
साक्षय स्पष्ट है: यदि आप किसी अभ्यास को बदलना चाहते हैं, तो आपको वैकल्पिक का nd करना होगा दिनचर्या, और आपकी सफलता की संभावनाएँ नाटकीय रूप से बढ़ जाती हैं जब आप को बदलने के लिए प्रतिबद्ध होते हैं
एक समूह का हिस्सा। विश्वास आवश्यक है, और यह एक सांप्रदायिक अनुभव से बढ़ता है, भले ही
वह समुदाय केवल दो लोगों जितना बड़ा है।
हम जानते हैं कि परिवर्तन हो सकता है हो सकता है। शराबी पीना बंद कर सकते हैं। धूम्रपान करने वालों छोड़ सकते
पु एनजी। बारहमासी हारे चैंपियन बन सकता है। आप अपने नाखूनों काट बंद कर सकते हैं या
काम पर नाश्ता करना, अपने बच्चों को चिल्लाना, पूरी रात रहना, या छोटे पर चिंता करना
चिंताएँ। और जैसा कि वैज्ञानिकों की खोज की है, यह सिर्फ व्यक्तिगत जीवन कि बदलाव कर सकते हैं नहीं है

जब प्रैक्टिस की प्रवृत्ति हो। यह भी कंपनियों, संगठनों और समुदायों है, के रूप में अगले अध्याय व्याख्या करते हैं।
1 अभ्यास s और व्यसनों को अलग करने वाली रेखा अक्सर मापने के लिए पंथ है। उदाहरण के लिए, अमेरिकन सोसाइटी ऑफ एडिक्शन मेडिसिन डे nes की लत के रूप में "मस्तिष्क इनाम, प्रेरणा, स्मृति और संबंधित सर्किटरी की एक प्राथमिक, पुरानी बीमारी। ...
व्यसन को व्यवहार नियंत्रण, तृष्णा, लगातार त्यागने में असमर्थता, और कम होना की विशेषता है। रिश्ते। "
उस de nition द्वारा, कुछ शोधकर्ता नोट करते हैं, यह निर्धारित करने के लिए कि पंथ है कि कोकीन पर एक सप्ताह के लिए फेटी डोल खर्च कितना बुरा है,
लेकिन fty dol ars on a ee is ठीक है। कोई है जो एक लट्टे हर दोपहर नैदानिक लग सकता है craves y एक की लत लग
ऑब्ज़र्वर जो सोचता है कि सह ee के लिए dol ars "व्यवहार नियंत्रण में हानि" दर्शाता है। क्या कोई ऐसा व्यक्ति होगा जो
होगा। व्यायाम करने के आदी अपने बच्चों के साथ नाश्ता करना पसंद करते हैं?
सामान्य तौर पर, कई शोधकर्ता कहते हैं, जबकि लत जटिल है और खराब तरीके से समझ में आ रही है, कई व्यवहार जो
हम इसके साथ जुड़े हैं जो अक्सर अभ्यास द्वारा संचालित होते हैं। कुछ पदार्थ, जैसे ड्रग्स, सिगरेट या शराब, शारीरिक निर्भरता पैदा कर सकते हैं। लेकिन इन शारीरिक cravings को अक्सर जल्दी से फीका के बाद उपयोग d है
iscontinued। निकोटीन के लिए एक भौतिक लत, के लिए
उदाहरण, जब तक रसायन धूम्रपान करने वाले के रक्तप्रवाह में रहता है, तब तक रहता है - जब अंतिम सिगरेट के लगभग एक सौ घंटे बाद।
बहुत से आग्रह करता हूं कि हम निकोटीन के नशे की लत के रूप में सोचते हैं कि वास्तविक y व्यवहारिक अभ्यास हैं जो खुद को मुखर करते हैं - हम एक महीने पहले नाश्ते में सिगरेट की लालसा करते हैं, क्योंकि हमें शारीरिक रूप से इसकी आवश्यकता नहीं है, लेकिन क्योंकि हम याद
प्रत्येक सुबह प्रदान की जाने वाली भीड़ को यह बहुत पसंद करता है। संशोधित करके व्यवहार हम व्यसनों के रूप में के बारे में सोच पर हमला
उनके आस-पास के अभ्यासों को नैदानिक अध्ययनों में दिखाया गया है, जो कि उपचार के सबसे ई ective तरीकों में से एक है। (हालांकि
यह ध्यान देने योग्य है कि कुछ रसायन, जैसे कि ओपियेट्स, लंबे समय तक शारीरिक व्यसनों का कारण बन सकते हैं, और कुछ अध्ययनों से संकेत मिलता है
<पी वर्ग ="Calibre1"> है कि लोगों की एक smal समूह नशे की लत रसायनों की तलाश शुरू की, व्यवहार उपायों की परवाह किए बिना संवेदनशील लगते।
उन रसायनों की संख्या जो लंबे समय तक शारीरिक व्यसनों का कारण बनती हैं, हालांकि, अपेक्षाकृत smal है, और पूर्वनिर्मित संख्या
है। नशेड़ी की संख्या शराबियों और मदद मांगने वाले व्यसनों की संख्या से बहुत कम होने का अनुमान है।)

2 यह ध्यान रखना महत्वपूर्ण है कि हालांकि अभ्यास परिवर्तन की प्रक्रिया का आसानी से वर्णन किया गया है, लेकिन यह जरूरी नहीं है कि यह उल्लू हो। आसानी से पूरा किया। यह स्पष्ट करने के लिए कि धूम्रपान, शराब, अधिक भोजन, या अन्य सुगंधित पैटर्न वास्तविक ई ort के बिना ऊपर उठाया जा सकता है। वास्तविक परिवर्तन का काम और cravings व्यवहार ड्राइविंग के आत्म-समझने की आवश्यकता है।
किसी भी अभ्यास को बदलने के लिए दृढ़ संकल्प की आवश्यकता होती है। कोई भी सिगरेट पीना नहीं छोड़ता क्योंकि वे एक अभ्यास लूप स्केच करते हैं।
हालांकि, हम 's तंत्र को समझकर, हम ऐसी अंतर्दृष्टि प्राप्त करते हैं जो नए व्यवहारों को समझने में आसान बनाती हैं। किसी को भी
नशे की लत या विनाशकारी व्यवहार से जूझते हुए प्रशिक्षित चिकित्सक सहित कई तिमाहियों से मदद प्राप्त कर सकते हैं।
चिकित्सक, सामाजिक कार्यकर्ता और पादरी। उन elds में भी पेशेवरों, हालांकि, इस बात से सहमत है कि ज्यादातर शराबियों, धूम्रपान करने वालों के, और
समस्याग्रस्त व्यवहार से जूझ रहे अन्य लोग औपचारिक उपचार सेटिंग्स से दूर, अपने दम पर छोड़ देते हैं। की ज्यादातर
समय, उन परिवर्तनों को पूरा किया जाता है क्योंकि लोग cues, cravings और अपने व्यवहार को चलाने वाले पुरस्कारों की जांच करते हैं
और फिर nd के तरीकों को स्व-विनाशकारी दिनचर्या को स्वस्थ विकल्पों के साथ बदलने के लिए, भले ही वे
के बारे में पूर्ण जानकारी न रखते हों। वे उस समय क्या कर रहे हैं। Cues और cravings से आपके अभ्यास को समझने के कारण उन्हें अचानक
नहीं बनाया जा सकता है गायब हो जाते हैं - लेकिन यह आपको पैटर्न बदलने के तरीके की योजना बनाने का तरीका देता है।

KEYSTONE HABITS, या PAUL OALNEILL का
कौन सी आदतें सबसे ज्यादा मायने रखती हैं
I
1987 की प्रमुख दीवार स्ट्रीट निवेशकों और स्टॉक का एक झुंड 1987 में कलंक पर विश्लेषकों ने एक पॉश मैनहट्टन होटल के बॉलरूम में इकट्ठा किया। वे पूरा करने के लिए वहाँ थे
अमेरिका की एल्युमिनियम कंपनी का नया सीईओ- या एल्कोआ, जैसा कि यह ज्ञात था — एक
निगम, जिसने लगभग एक सदी तक, पन्नी से सब कुछ निर्मित किया था कि
हर्शे के चुंबन को लपेटता है और कोका-कोला के डिब्बे में धातु है जो उपग्रहों को पकड़ती है बोल्ट
एक साथ। 4.1

एल्को के संस्थापक ने एक सदी पहले एल्यूमीनियम को गलाने की प्रक्रिया का आविष्कार किया था, और
तब से कंपनी पृथ्वी पर सबसे बड़ी में से एक बन गई थी।
में लोगों में से कई लोग दर्शकों ने अल्कोआ स्टॉक में लाखों डॉलर का निवेश किया था और एक स्थिर आनंद लिया था
वापसी। पिछले एक साल में, हालांकि, निवेशक grumblings शुरू कर दिया। Alcoa के प्रबंधन के लिए किया था
मिसस्टेप के बाद गलत तरीके से बनाया गया, अनजाने में नई उत्पाद लाइनों में विस्तार करने की कोशिश कर रहा है, जबकि
प्रतियोगियों ने ग्राहकों को चुराया और मुनाफा कमाया।
इसलिए जब अलकोआ के बोर्ड ने घोषणा की तो यह राहत की बड़ी राहत की बात थी।
नए नेतृत्व के लिए समय। यही कारण है कि राहत है, हालांकि, असहजता में बदल गया जब विकल्प था
घोषणा की: नए सीईओ पॉल पूर्व नौकरशाह होंगे जिनका नाम पॉल
होगा O’Neill वॉल स्ट्रीट पर कई उसे कभी नहीं सुना था। जब Alcoa इस बैठक अनुसूचित
और मैनहट्टन बॉलरूम में अभिवादन, प्रत्येक प्रमुख निवेशक ने निमंत्रण के लिए कहा।
दोपहर से कुछ मिनट पहले, O'Neill ने मंच संभाला। वह एक साल का था, ट्रिम,
और ग्रे पिनस्ट्रिप और एक लाल रंग की टाई में कपड़े पहने। उसके बाल सफेद था और उसकी मुद्रा
सैन्य सीधे। वह कदम बाउंस और गर्मजोशी से मुस्कुराया। वह गरिमा एड,
दिखती थी ठोस, आत्मविश्वास। एक मुख्य कार्यकारी अधिकारी की तरह।
फिर उसने अपना मुँह खोला।
"मैं श्रमिक सुरक्षा के बारे में आपसे बात करना चाहता हूं," उन्होंने कहा। "हर साल, कई Alcoa
श्रमिकइतनी बुरी तरह से है कि वे काम का एक दिन याद आती है घायल हुए हैं। हमारी सुरक्षा रिकॉर्ड बेहतर है
सामान्य अमेरिकी कार्यबल की तुलना में, विशेष रूप से यह देखते हुए कि हमारे कर्मचारी काम करते हैं
धातुओं के साथ जो 1500 डिग्री और मशीनें हैं जो एक आदमी की बांह को चीर सकती हैं। लेकिन यह है
पर्याप्त अच्छा नहीं है। मैं Alcoa अमेरिका में सबसे सुरक्षित कंपनी बनाने के लिए करना चाहते हैं। मैं जाने के लिए करना चाहते हैं
शून्य चोटों के लिए ।
दर्शकों को भ्रमित किया गया था। इन बैठकों में आम तौर पर एक उम्मीद के मुताबिक स्क्रिप्ट का पालन किया: एक
नए CEO एक शुरूआत के साथ शुरुआत करेंगे, एक अशुद्ध आत्म-हंसी मजाक बनायेंगे - हार्वर्ड बिजनेस स्कूल के माध्यम से वह किस तरह से सोया, इसके बारे में कुछ-फिर वादा

करो
प्रो ts और कम लागत को बढ़ावा देने के लिए । अगला करों के एक त्वकच्छेद आएगा, व्यापार
विनियम, और कभी-कभी, एक उत्साह के साथ जो कि शर्करा करता है
तलाक में ted rsthand अनुभव
अदालत, वकील। अंत में, भाषण गूंज के साथ समाप्त हो जाएगा - "तालमेल,"
"राइटिंग," और "को-ऑप्टीशन" - जो हर किसी को अपने ओ सेस,
पर वापस ला सकता है आश्वस्त किया कि पूंजीवाद एक और दिन के लिए सुरक्षित था।
O'Neill ने ts के बारे में कुछ नहीं कहा। उन्होंने कहा कि करों का उल्लेख नहीं था। कोई बात नहीं थी
"का उपयोग करते हुए एक जीत-जीत synergistic बाजार लाभ प्राप्त करने के लिए संरेखण का उपयोग करना।" सभी के लिए
ऑडियंस में को पता था कि श्रमिक सुरक्षा की उसकी बात को देखते हुए, O'Neill प्रो-रेगुलेशन हो सकता है।
या इससे भी बदतर, एक डेमोक्रेट। यह एक भयानक संभावना थी।
"अब, इससे पहले कि मैं और आगे जाऊं," ओ'नील ने कहा, "मैं
में सुरक्षा निकास को इंगित करना चाहता हूं। यह कमरा। ”वह बॉलरूम के पीछे की ओर इशारा किया। "वहाँ में दरवाजे की एक जोड़ी है
वापस, और किसी पुन: या अन्य आपातकाल की अप्रत्याशित स्थिति में, आपको शांति से चलना चाहिए
बाहर, लॉबी की सीढ़ियों से नीचे जाएं और इमारत को छोड़ दें। "/ p>
मौन। केवल शोर खिड़कियों के माध्यम से tra ग की हम था। सुरक्षा? आग
बाहर निकलता है? यह एक मजाक था? दर्शकों में से एक निवेशक को पता था कि ओ'नील
में किया गया था साठ के दशक के दौरान वाशिंगटन, डी.सी. गाय ने बहुत सारे ड्रग्स किए होंगे, उसने सोचा।
आखिरकार, किसी ने हाथ उठाया और एयरोस्पेस में आविष्कारों के बारे में पूछा
विभाजन। एक अन्य कंपनी के पूंजी अनुपात के बारे में पूछा।
"मुझे यकीन नहीं है कि आपने मुझे सुना है," ओ'नील ने कहा। "आप को समझने के लिए Alcoa है चाहते हैं
कर रहे हैं, आपको हमारे कार्यस्थल सुरक्षा द्वार को देखने की जरूरत है। यदि हम अपने चोट दरों लाने
नीचे, यह जयजयकार या आपके द्वारा कभी-कभी सुने जाने वाले बकवास के कारण नहीं होगा।
अन्य सीईओ। यह होगा, क्योंकि इस कंपनी में व्यक्तियों बनने के लिए सहमत हो गए हैं किसी महत्वपूर्ण चीज का हिस्सा: वे
का अभ्यास बनाने के लिए खुद को समर्पित करते हैं उत्कृष्टता। सुरक्षा एक संकेतक है कि हम बदलने में प्रगति कर रहे हैं हो जाएगा हमारे
पूरे संस्थान में अभ्यास करें। इस तरह से हमें आंका जाना चाहिए। "

कमरे में निवेशकों ने प्रेजेंटेशन के समय दरवाजों पर लगभग मुहर लगा दी थी
समाप्त हुआ। एक लॉबी के jogged, एक भुगतान फोन मिल गया, और कहा जाता है
उसकी बीस सबसे बड़ी
ग्राहक।
"मैंने कहा, a बोर्ड ने एक पागल हिप्पी को आरोप में डाल दिया और वह कंपनी को मारने
जा रहा है," "
उस निवेशक ने मुझे बताया। "मैं उन्हें अपने शेयर तुरंत बेचने के लिए आदेश दिया, हर
कोई पहले
कमरे में और अपने ग्राहकों को कॉल करना और उन्हें एक ही बात बताना शुरू कर दिया।
"यह वस्तुत: सलाह का सबसे खराब टुकड़ा था जिसे मैंने अपने पूरे करियर में दिया था।"
O'Neill के भाषण के एक साल के भीतर, Alcoa का ts रिकॉर्ड उच्च स्तर पर पहुंच
जाएगा। समय तक
2000 में सेवानिवृत्त हुए, कंपनी की वार्षिक शुद्ध आय
से कई गुना अधिक थी उनके आने से पहले, और इसका बाजार पूंजीकरण $ 27 बिलियन
बढ़ गया था। कोई है जो
जिस दिन O'Neill को किराए पर लिया गया उस दिन एक लाख डॉलर का निवेश किया
होगा, अर्जित किया होगा
कंपनी का नेतृत्व करते हुए लाभांश में एक और मिलियन डॉलर, और
का मूल्य उनके स्टॉक को छोड़ने पर वह पांच गुना बड़ा होगा।
क्या अधिक है, यह सब तब हुआ जब एल्कोआ एक बन गयासबसे सुरक्षित
दुनिया में कंपनियां। ओ'नील के आने से पहले, लगभग हर Alcoa संयंत्र था कम से कम
प्रति सप्ताह एक दुर्घटना। एक बार जब उसकी सुरक्षा योजना लागू की गई थी, कुछ
सुविधाएं जाना होगा
एक दुर्घटना के कारण एक भी कर्मचारी के बिना एक वर्ष खोए हुए वर्ष। कंपनी के
कर्मचारी की चोट की दर अमेरिकी औसत से एक-बीसवीं गिर गई।

तो O'Neill ने सबसे बड़ा, अस्त-व्यस्त और सबसे संभावित खतरनाक
कैसे बनाया लाभ मशीन और सुरक्षित
के गढ़ में कंपनियां ty?
एक अभ्यास पर हमला करके और फिर
के माध्यम से परिवर्तन तरंग को देखकर संगठन।
"मुझे पता था कि मुझे एल्को को बदलना है," ओ'नील ने मुझे बताया। "लेकिन आप
आदेश लोगों को
नहीं दे सकते परिवर्तन। यही कारण है कि कैसे नहीं मस्तिष्क काम करता है। तो मैंने तय
कर लिया कि मैं पर ध्यान केंद्रित करके शुरू करने के लिए जा रहा था
एक बात। अगर मैं एक चीज के आसपास अभ्यास को बाधित करना शुरू कर सकता हूं,
तो यह फैल जाएगा
पूरी कंपनी में ।"
O’Neill का मानना था कि कुछ अभ्यासों में श्रृंखला प्रतिक्रिया शुरू करने की क्षमता

है, जो बदलकर
है एक संगठन के माध्यम से चलते हुए अन्य अभ्यास। कुछ प्रथाएं, दूसरे शब्दों में, द्रव्य
हैं रीमेकिंग व्यवसाय और जीवन में दूसरों की तुलना में अधिक। ये "कीस्टोन प्रैक्टिस एस," और
हैं वे यह बता सकते हैं कि लोग कैसे काम करते हैं, खाते हैं, खेलते हैं, रहते हैं, खर्च करते हैं और संवाद करते हैं। कीस्टोन
अभ्यास एस एक प्रक्रिया शुरू करता है, जो समय के साथ, सब कुछ बदल देती है। कीस्टोन प्रैक्टिस का कहना है कि सफलता हर एक चीज के सही होने पर निर्भर नहीं है, लेकिन इसके बजाय कुछ प्रमुख प्राथमिकताओं की पहचान करने और उन्हें शक्ति पूर्ण में बदलने पर निर्भर करता है। लीवर। इस पुस्तक के rst खंड में बताया गया है कि अभ्यास कैसे काम करता है, उन्हें कैसे बनाया जा सकता है और
परिवर्तित। हालाँकि, मास्टर-प्रैक्टिस कहाँ से शुरू होनी चाहिए? समझौता
कीस्टोन प्रैक्टिस s में उस प्रश्न का उत्तर होता है: वह प्रैक्टिस जो उस मामले में सबसे अधिक है
वाले, जब वे अन्य पैटर्न को शिफ्ट, नापसंद और रीमेक करना शुरू करते हैं।
कीस्टोन प्रैक्टिस बताती है कि माइकल फेल्प्स ओलंपिक चैंपियन कैसे बने और क्यों कुछ कॉलेज के छात्र अपने साथियों से बेहतर प्रदर्शन करते हैं। वे वर्णन क्यों कुछ लोग, के बाद
वर्षों की कोशिश, काम पर अधिक उत्पादक बनने के दौरान अचानक चालीस पाउंड खोना और अभी भी अपने बच्चों के साथ डिनर के लिए समय पर घर जा रहे हैं। और कीस्टोन प्रथा की व्याख्या
है डॉको जोन्स इंडेक्स में सबसे अच्छा प्रदर्शन करने वाले शेयरों में से एक Alcoa कैसे बना, जबकि
भी पृथ्वी पर सबसे सुरक्षित स्थानों में से एक बन रहा है।
जब Alcoa rst ने CEO बनने के बारे में O'Neill से संपर्क किया, तो उसे यकीन नहीं था कि वह
चाहता था नौकरी। वह पहले से ही पैसे की बहुत कमाया था, और उसकी पत्नी कनेक्टिकट, पसंद आया, जहां वे
रहता था। वे पिट्सबर्ग, जहां Alcoa मुख्यालय गया था के बारे में कुछ भी नहीं पता था। लेकिन
ओ एर को ठुकराने से पहले, O'Neill ने इसे सोचने के लिए कुछ समय मांगा। मदद करने के लिए
खुद निर्णय लेते हैं, उन्होंने एक सूची पर काम करना शुरू किया कि उनकी सबसे बड़ी क्या होगी?
प्राथमिकताएँ यदि वह पद स्वीकार करता है।
O'Neill हमेशा सूचियों में एक बड़ा विश्वासी रहा है। सूचियाँ थे कैसे वह अपने जीवन का आयोजन किया। में
फ्रेस्नो स्टेट में कॉलेज-जहां उन्होंने तीन वर्षों में अपने पाठ्यक्रमों को थोड़ा सा तैयार

किया, जबकि
सप्ताह में तीस घंटे काम करना- O’Neill ने अपने द्वारा अपेक्षित हर चीज़ की एक सूची तैयार की थी
अपने जीवनकाल के दौरान, सहित, शीर्ष के पास, "एक Di erence बनाओ।"
के बाद पूरा करें। 1960 में स्नातक, एक मित्र के प्रोत्साहन पर, O'Neill ने एक
के लिए एक आवेदन लिया। संघीय इंटर्नशिप और, तीन सौ हजार अन्य लोगों के साथ, सरकार ले गई
रोजगार परीक्षा। तीन हजार लोगों को साक्षात्कार के लिए चुने गए हैं। की तीन सौ
उन्हें नौकरी की पेशकश की गई थी। ओ'नील से एक था। 4.2
उन्होंने वेटरन्स एडमिनिस्ट्रेशन में एक मध्य प्रबंधक के रूप में शुरुआत की और उनसे कहा गया कि वे सीखें
कंप्यूटर सिस्टम के बारे में । हर समय, ओ'नील उसकी सूचियों लिख रखा, रिकॉर्डिंग क्यों कुछ

परियोजनाएं दूसरों की तुलना में अधिक सफल रहीं, जिन्हें ठेकेदारों ने समय पर दिया और
जो नहीं किया। उन्होंने कहा कि हर साल पदोन्नत किया गया था। और एच के रूप में वीए के रैंक के माध्यम से गुलाब, वह
ने अपने लिए एक ऐसा नाम बनाया, जिसकी सूचियों में हमेशा बुलेट बिंदु शामिल होना प्रतीत होता था
जिसे हल करने में समस्या हुई।
1960 के दशक के मध्य तक, वाशिंगटन, डीसी रॉबर्ट
में इस तरह के कौशल उच्च मांग में थे। मैकनमारा ने हाल ही में युवा
की फसल को किराए पर लेकर पेंटागन को रीमेक किया था। गणितज्ञ, सांख्यिकीविद और कंप्यूटर प्रोग्रामर। राष्ट्रपति जॉनसन चाहते थे
उसके कुछ बच्चे। तो ओ'नील ने अंततः ज्ञात हो गया करने के लिए भर्ती किया गया था प्रबंधन और बजट के O CE के रूप में, D.C की सबसे शक्तिशाली पूर्ण एजेंसियों में से एक है।
के भीतर एक दशक, अड़तीस साल की उम्र में, उन्हें डिप्टी डायरेक्टर के रूप में पदोन्नत किया गया था और अचानक,
शहर के सबसे प्रभावशाली लोगों में।
जब संगठनात्मक अभ्यास में ओ'नील की शिक्षा वास्तव में शुरू हो गई है। उसके पहला में से एक
असाइनमेंट सरकार के अध्ययन के लिए एक विश्लेषणात्मक ढांचा तैयार करना था
स्वास्थ्य देखभाल पर पैसा खर्च कर रहा था। वह जल्दी से बाहर gured है कि सरकार के ई ऑर्ट्स, जिन्हें तार्किक नियमों और जानबूझकर प्राथमिकताओं द्वारा निर्देशित किया जाना चाहिए था,
विचित्र संस्थागत प्रक्रियाओं द्वारा संचालित होने के बजाय, कई मायनों में, जैसे संचालित

अभ्यास s। राजनेताओं और नौकरशाहों, बल्कि निर्णय लेने से, के लिए प्रतिक्रिया दर्शायी
पदोन्नति या पुनर्मिलन जैसे पुरस्कार पाने के लिए स्वचालित दिनचर्या के साथ संकेत देता है। यह
प्रैक्टिस लूप था - हजारों लोगों और अरबों डॉलर में फैला था।
उदाहरण के लिए, द्वितीय विश्व युद्ध के बाद, कांग्रेस ने समुदाय बनाने का एक कार्यक्रम बनाया था
अस्पताल। एक चौथाई सदी बाद, यह अभी भी साथ chugging था, और इसलिए जब भी
सांसदों ने नई स्वास्थ्य देखभाल निधि आवंटित की, नौकरशाहों ने तुरंत निर्माण शुरू कर दिया।
वे शहर जहां नए अस्पताल स्थित थे, जरूरी नहीं कि को अधिक रोगी
की आवश्यकता हो बेड, लेकिन यह कोई मायने नहीं रखता था। क्या मायने रखता एक बड़ी संरचना खड़ी की गई थी कि एक राजनीतिज्ञ
वोटों के लिए स्टंपिंग करते समय इंगित कर सकता है .4.3
। संघीय कार्यकर्ता "यदि नीले / पीले रंग के पर्दे पर बहस करते हुए महीने बिताएंगे, तो यह पता चलेगा कि क्या
मरीज के कमरे में नर्सों के स्टेशन, वास्तविक
डिजाइन करने वाले एक या दो टीवी होने चाहिए। व्यर्थ स्टू, "ओ'नील ने मुझे बताया। "अधिकांश समय, कोई भी कभी भी पूछा शहर यदि
एक अस्पताल चाहता था। नौकरशाहों ने हर मेडिकल
को हल करने का अभ्यास किया कुछ का निर्माण करके समस्या ताकि एक कांग्रेसी कह सके, 'यहाँ मैंने क्या किया! '
इससे कोई मतलब नहीं था, लेकिन हर कोई बार-बार एक ही काम करता था। "
शोधकर्ताओं ने लगभग हर संगठन या कंपनी में संस्थागत अभ्यास पाया है
उनकी जांच की गई। "व्यक्तियों का अभ्यास है; समूहों दिनचर्या है, "लिखा था शैक्षिक जियो रे हॉजसन, जिन्होंने करियर की परीक्षा में खर्च किया है
संगठनात्मक पैटर्न। "दिनचर्या हैं
अभ्यास का संगठनात्मक एनालॉग। "4.4
O'Neill के लिए, इस तरह के अभ्यास खतरनाक लग रहे थे। "हम मूल रूप से सीडिंग गया
वास्तव में बिना सोचे समझे होने वाली प्रक्रिया के लिए निर्णय लेना, "O'Neill ने कहा। लेकिन
अन्य एजेंसियों पर, जहां परिवर्तन हवा में था, अच्छे संगठनात्मक अभ्यास थे
सफलता पैदा कर रहा है।
नासा के कुछ विभाग, उदाहरण के लिए, जानबूझकर खुद को ओवरहाल कर रहे थे
संगठनात्मक दिनचर्या स्थापित करना, जो इंजीनियरों को अधिक जोखिम लेने के लिए प्रोत्साहित करता है। जब
मानव रहित रॉकेट को टेकओ पर विस्फोट किया गया, विभाग प्रमुख सराहना करेंगे,

ताकि
हर कोई जानता होगा कि उनके विभाग ने कोशिश की थी और असफल रहे थे, लेकिन कम से कम उन्होंने कोशिश की थी।
आखिरकार, मिशन कंट्रोल ने हर बार कुछ महंगा होने पर वाहवाही लूटी
अप। यह एक संगठनात्मक अभ्यास बन गया। 4.5 या E को लेंनैर्विसल प्रोटेक्शन एजेंसी,
जो 1970 में बनाया गया था। EPA के rst एडमिनिस्ट्रेटर, विलियम रकल्सहास,
सचेत रूप से इंजीनियर संगठनात्मक अभ्यास है जिसने अपने नियामकों को प्रोत्साहित किया
प्रवर्तन पर आक्रामक। वकीलों le की अनुमति मांगी जब एक मुकदमा या
प्रवर्तन कार्रवाई, यह अनुमोदन के लिए एक प्रक्रिया से गुजरी। 4.6 डिफ़ॉल्ट था
आगे जाने के लिए प्राधिकरण। संदेश स्पष्ट था: ईपीए में आक्रामकता हो जाता है
पुरस्कृत। 1975 तक, ईपीए जारी कर एक से अधिक fteen सौ नए पर्यावरण
एक वर्ष का नियम। 4.7
"हर बार जब मैंने सरकार के di erent भाग को देखा, तो मैंने पाया कि ये अभ्यास हैं
यह समझाने के लिए लगा कि चीजें या तो सफल हो रही थीं या असफल हो रही थीं, "ओ 'नील ने मुझे बताया "
सर्वश्रेष्ठ एजेंसियों ने दिनचर्या के महत्व को समझा। सबसे खराब एजेंसियों की अध्यक्षता कर रहे थे
जिन लोगों ने इसके बारे में कभी नहीं सोचा था, और फिर सोचा कि क्यों किसी ने उनके का अनुसरण नहीं किया आदेश। "
1977 में, वाशिंगटन, डी.सी. में सोलह वर्षों के बाद, O'Neill ने फैसला किया कि इसे छोड़ने का समय था।
वह सप्ताह में सात दिन, सप्ताह में सातों दिन काम कर रहा था, और उसकी पत्नी
से थक गई थी अपने आप चार बच्चों की परवरिश। ओ'नील इस्तीफा दे दिया और इंटरनेशनल के साथ एक नौकरी उतरा
पेपर, दुनिया की सबसे बड़ी लुगदी और पेपर कंपनी। वह अंततः इसके अध्यक्ष बने।
तब तक, उनके कुछ पुराने सरकारी मित्र एल्को के बोर्ड में थे। जब
कंपनी को एक नए मुख्य कार्यकारी की आवश्यकता थी, उन्होंने उसके बारे में सोचा, जो है कि वह कैसे समाप्त हुआ
यदि वह नौकरी लेने का फैसला करता है, तो उसकी प्राथमिकताओं की सूची लिखना।
उस समय, अल्कोआ संघर्ष कर रहा था। आलोचकों ने कहा कि कंपनी के कर्मचारियों चतुर नहीं थे
पर्याप्त और उसके उत्पादों की गुणवत्ता खराब थी। लेकिन ओ'नील की सूची के शीर्ष पर उसने ऐसा नहीं किया
"गुणवत्ता" या "e cience" को अपनी सबसे बड़ी प्राथमिकता के रूप में लिखें। एक कंपनी में के रूप में बड़े और पुराने
Alcoa के रूप में, आप एक स्विच को IP नहीं कर सकते हैं और सभी से अपेक्षा कर सकते हैं कि वे अधिक परिश्रम करें या अधिक उत्पादन करें।

पिछले सीईओ ने सुधार करने की कोशिश की थी, और पंद्रह हजार कर्मचारी
हड़ताल पर चले गए थे। यह इतना बुरा वे पार्किंग स्थल के लिए dummies लाना होगा मिला है, पोशाक
उन्हें प्रबंधक पसंद करते हैं, और उन्हें ई gy में जलाते हैं। "Alcoa एक खुश परिवार नहीं था," एक
उस अवधि के व्यक्ति ने मुझे बताया। "यह अधिक मैनसन परिवार की तरह था, लेकिन साथ
पिघला हुआ धातु का जोड़। "
O'Neill ने अपनी सर्वोच्च प्राथमिकता तय की, यदि उसने काम लिया, तो उसे कुछ ऐसा करना होगा
हर कोई- यूनियनों और अधिकारियों-सहमत हो सकता है महत्वपूर्ण था। वह ध्यान देने की जरूरत है कि

लोगों को एक साथ लाएगा, जिससे उसे लोगों को बदलने का लाभ मिलेगा
काम किया और संचार किया।

"मैं मूलभूत बातों पर गया," उन्होंने मुझे बताया। "हर कोई के रूप में के रूप में सुरक्षित रूप से काम छोड़ने के लिए हकदार वे
आगमन, सही? आप डर है कि खिला अपने परिवार आप को मारने के लिए जा रहा है नहीं होना चाहिए।
जिस पर मैंने ध्यान केंद्रित करने का निर्णय लिया है: हर किसी के सुरक्षा अभ्यास को बदलना। "
O'Neill की सूची के शीर्ष पर उन्होंने "SAFETY" लिखा और एक दुस्साहसी लक्षय निर्धारित किया: शून्य
चोटें। नहीं शून्य कारखाने चोटों। शून्य चोटों, अवधि। यही कारण है कि उनकी प्रतिबद्धता होगा
कितना भी खर्च क्यों न हो।
O'Neill ने नौकरी लेने का फैसला किया।
"मैं वास्तव में यहां आकर बहुत खुश हूं," ओ'नील ने श्रमिकों से भरे एक कमरे को एक गलाने वाले संयंत्र में बताया
टेनेसी को काम पर रखने के कुछ महीने बाद। सब कुछ सुचारू रूप से चला गया था। दीवार
स्ट्रीट अभी भी आतंकित था। यूनियनों चिंतित थे। Alcoa के उपाध्यक्षों में से कुछ
शीर्ष नौकरी के लिए पास होने पर mi ed थे। और ओ'नील कार्यकर्ता बारे में बात कर रखा सुरक्षा।
"मुझे आपके साथ किसी भी चीज़ के बारे में बातचीत करने में खुशी हो रही है," ओ'नील ने कहा। उन्होंने कहा कि
के दौरे पर था अलकोआ के अमेरिकी पौधे, जिसके बाद वह कंपनी की सुविधाओं का दौरा करने जा रहा था

इकतीस अन्य देश। "बूवहाँ एक बात नहीं है जो मैं आपके साथ कभी नहीं जा रहा हूं, और वह सुरक्षा है। मैं नहीं है कभी आप कहते हैं कि हम हर कदम बनाने के लिए नहीं किया है चाहता हूँ
सुनिश्चित करें कि लोगों को चोट न पहुंचे। तुम मुझे इस बारे में बहस करना चाहते हैं, तो आप करने जा रहे हैं
खोना। "
इस दृष्टिकोण की प्रतिभा यह थी कि कोई भी, निश्चित रूप से
के साथ बहस करना चाहता था। कार्यकर्ता सुरक्षा के बारे में O'Neill यूनियन साल के लिए बेहतर सुरक्षा नियमों के लिए ghting किया गया था।
प्रबंधक इसके बारे में बहस नहीं करना चाहते हैं, या तो, चूंकि चोटों का मतलब उत्पादकता खो गया था
और कम मनोबल।
हालांकि अधिकांश लोगों को यह एहसास नहीं था कि O'Neill की योजना शून्य होने की योजना थी
चोटों ने एल्कोआ के इतिहास में सबसे कट्टरपंथी अहसास हासिल किया। की रक्षा के लिए महत्वपूर्ण
Alcoa कर्मचारियों, O'Neill का मानना था, समझ रहा था क्यों चोटें rst
में हुईं स्थान। और समझने के लिए क्यों चोटें हुईं, आपको अध्ययन करना था कैसे निर्माण प्रक्रिया गलत हो रही थी। समझने के लिए कैसे चीजें गलत हो रही थीं, आपको उन लोगों को लाना था जो श्रमिकों को गुणवत्ता नियंत्रण और
के बारे में शिक्षित कर सकते थे अधिकांश e cient कार्य प्रक्रियाएं, ताकि सब कुछ सही करना आसान हो जाए, क्योंकि
सही काम भी सुरक्षित काम है।
दूसरे शब्दों में, श्रमिकों की सुरक्षा के लिए, एल्को को सबसे अच्छा, सबसे सुव्यवस्थित बनने की आवश्यकता थी
पृथ्वी पर एल्यूमीनियम कंपनी।
O ect की सुरक्षा योजना, e ect में, लूप में सुधार किया गया था। उन्होंने कहा कि एड पहचान एक सरल
क्यू: एक कर्मचारी चोट। उन्होंने कहा कि एक स्वचालित दिनचर्या की शुरूआत: जब भी कोई व्यक्ति था
घायल, इकाई अध्यक्ष को इसे चौबीस घंटे के भीतर O'Neill को रिपोर्ट करना था और यह सुनिश्चित करने के लिए एक योजना प्रस्तुत करें कि चोट फिर कभी नहीं हुई। 4.8 , 4.9 और वहाँ एक इनाम था: केवल वे लोग ही पदोन्नत हुए थे - जो प्रणाली को गले लगा लिया।
यूनिट अध्यक्ष लोग व्यस्त थे। एक के चौबीस घंटे के भीतर ओ'नील संपर्क करने के लिए चोट, उन्हें अपने उपाध्यक्षों से दुर्घटना के बारे में सुनने की ज़रूरत थी जैसे ही यह

हुआ। तो उपाध्यक्षों की जरूरत ऊर के साथ लगातार संपर्क में होने के लिए प्रबंधक। और ऊर प्रबंधकों कार्यकर्ता प्राप्त करने के लिए आवश्यक

जैसे ही वे चेतावनी देना चाहेंगे
एक समस्या देखी और पास में सुझावों की एक सूची रखें, ताकि जब उपराष्ट्रपति
एक योजना के लिए कहा गया था, पहले से ही संभावनाओं से भरा एक विचार बॉक्स था।
यह सब करने के लिए
होता है, प्रत्येक इकाई को नई संचार प्रणालियों का निर्माण करना पड़ता था जो
के लिए आसान बनाता था कम से कम कार्यकर्ता को सबसे तेज़ कार्यकारी का विचार
प्राप्त करने के लिए, जितनी जल्दी हो सके। लगभग
कंपनी की कठोर पदानुक्रम के बारे में सब कुछ O'Neill के
को समायोजित करने के लिए बदलना पड़ा सुरक्षा कार्यक्रम। वह नए कॉर्पोरेट अभ्यास
का निर्माण कर रहा था।
ALCOA INSTITUTIONAL HABIT LOOP
जैसे-जैसे एल्कोआ के सुरक्षा पैटर्न स्थानांतरित होते गए, कंपनी के अन्य पहलुओं के
साथ बदलाव होने लगे
चौंकाने वाली गति, साथ ही। नियम है कि यूनियनों दशकों का विरोध-ऐसे
के रूप में खर्च किया था व्यक्तिगत श्रमिकों की उत्पादकता को मापना - अचानक गले
लगा लिया गया था, क्योंकि
इस तरह के मापों ने विनिर्माण प्रक्रिया का हिस्सा होने पर सभी को बाहर निकालने में
मदद की
एक सुरक्षा जोखिम के कारण, अजीब से बाहर निकल रहा था। नीतियाँ कि प्रबंधकों लंबे
विरोध था
- जैसे कि श्रमिकों को उत्पादन लाइन बंद करने के लिए स्वायत्तता दी जाती है जब गति
भारी हो गया - अब स्वागत किया गया था, क्योंकि यह रोकने का सबसे अच्छा तरीका था
चोट लगने से पहले। कंपनी स्थानांतरित कर दिया इतना है कि कुछ कर्मचारियों को मिला
सुरक्षा अभ्यास उनके जीवन के अन्य भागों में फैल रहा है।
"दो या तीन साल पहले, मैं अपने o CE में हूँ, नौवें स्ट्रीट पुल को देख
विंडो, और कुछ ऐसे लोग काम कर रहे हैं जो सही सुरक्षा प्रक्रियाओं का उपयोग नहीं
कर रहे हैं, "
Je Shockey, Alcoa के वर्तमान सुरक्षा निदेशक ने कहा। उनमें से एक स्टेन थाके शीर्ष पर
डिंग
पुल की रेलिंग, जबकि दूसरा उसके बेल्ट पर आयोजित किया गया। वे सुरक्षा का उपयोग
नहीं कर रहे थे
हार्नेस या रस्सियाँ। "वे कुछ कंपनी के साथ हमारा कोई संबंध नहीं है कि, के लिए काम
किया लेकिन
इसके बारे में सोचे बिना, मैं अपनी कुर्सी से बाहर निकल गया, सीढ़ियों के नीचे की ओर
चला गया, चला गया
पुल के ऊपर और इन लोगों से कहा, अरे, आप अपना जीवन जोखिम में डाल रहे हैं,
आपको अपने
का उपयोग करना होगा हार्नेस एंड सेफ्टी गियर। ”पुरुषों ने समझाया कि उनके पर्यवेक्षक
लाना भूल गए हैं।

उपकरण। तो Shockey बुलाया स्थानीय व्यावसायिक सुरक्षा और स्वास्थ्य प्रशासन कार्यालय और पर्यवेक्षक को
में बदल दिया "एक अन्य कार्यकारी ने मुझे बताया कि एक दिन, वह अपने घर के पास एक सड़क खुदाई में रुका था।
घर क्योंकि उनके पास ट्रेंच बॉक्स नहीं है, और सभी को एक व्याख्यान दिया
उचित प्रक्रियाओं का महत्व। यह सप्ताहांत था, और वह अपनी कार बंद कर दिया, के साथ अपने
खाई सुरक्षा के बारे में शहर के श्रमिकों को व्याख्यान देने के लिए बैक में बच्चे। यही कारण है कि प्राकृतिक नहीं है, लेकिन है कि
बिंदु की तरह। हम बिना सोचे इस सामग्री करना अब
इसे अभी बाहर करें। "
O'Neill ने कभी भी यह वादा नहीं किया था कि कार्यकर्ता सुरक्षा पर उसका ध्यान अल्कोका समर्थक को बढ़ाएगा।
हालांकि, जब उनकी नई दिनचर्या संगठन के माध्यम से चली गई, तो लागत में कमी आई, गुणवत्ता
ऊपर गया, और उत्पादकता आसमान छू गई। तो पिघला हुआ धातु कार्यकर्ताओं को घायल कर दिया गया था जब यह
छप गया, फिर डालने की प्रणाली को फिर से डिजाइन किया गया, जिससे कम चोटें आईं। यह भी
पैसे बचाए क्योंकि अल्कोला ने कम कच्चे माल को छलनी में खो दिया। एक मशीन को तोड़ने रखा तो
नीचे, इसे बदल दिया गया था, जिसका मतलब था कि टूटे हुए गियर का कम खतरा था कर्मचारी का हाथ। इसका अर्थ उच्च गुणवत्ता वाले उत्पादों से भी था, क्योंकि जैसा कि अल्कोआ ने खोजा था,
उपकरण की खराबी सबपर एल्यूमीनियम का एक प्रमुख कारण था।
शोधकर्ताओं ने दर्जनों अन्य सेटिंग्स में समान गतिशीलता पाई है, जिनमें
शामिल हैं व्यक्तियों का जीवन।
उदाहरण के लिए, पिछले एक दशक से अध्ययन / अभ्यास पर प्रभाव के प्रभावों की जांच करना
दैनिक दिनचर्या .4.10 जब लोग एक साथ व्यायाम करना शुरू करते हैं, तब भी जब एक बार >।
एक सप्ताह में, वे अपने जीवन में अन्य, असंबंधित पैटर्न को अक्सर अनजाने में बदलना शुरू कर देते हैं।
आमतौर पर, जो लोग व्यायाम करते हैं वे बेहतर खाने लगते हैं और
पर अधिक उत्पादक बन जाते हैं कार्य। वे कम करती और उनके सहयोगियों और परिवार के साथ अधिक धैर्य दिखाते हैं। वे का उपयोग
उनके क्रेडिट कार्ड कम बार और कहते हैं कि वे कम तनाव महसूस करते हैं। यह पूरी तरह से स्पष्ट नहीं है
क्यों। लेकिन कई लोगों के लिए, व्यायाम एक कीस्टोन अभ्यास है जो व्यापक परिवर्तन

को ट्रिगर करता है।
"एक्सरसाइज स्पिल ओवर," जेम्स प्रोचस्का, रोड्स यूनिवर्सिटी के एक शोधकर्ता ने कहा।
"इसके बारे में कुछ ऐसा है जो अन्य अच्छे अभ्यासों को आसान बनाता है।" अध्ययनों ने दस्तावेज किया है कि जो परिवार एक साथ रात का भोजन करते हैं, वे परिवार लगते हैं बेहतर होमवर्क कौशल, उच्च ग्रेड, अधिक भावनात्मक नियंत्रण और के साथ बच्चों को बढ़ाएं अधिक con dence। 4.11 हर सुबह अपना बिस्तर बनाना बेहतर से संबंधित है उत्पादकता, भलाई की एक बड़ी भावना और के साथ चिपके रहने पर मजबूत कौशल
बजट। 4.12 ऐसा नहीं है कि परिवार का भोजन या सुव्यवस्थित बिस्तर का कारण बेहतर ग्रेड या कम तुच्छ
है खर्च। लेकिन किसी भी तरह उन प्रारंभिक बदलाव श्रृंखला प्रतिक्रिया है कि अन्य अच्छा मदद शुरू
अभ्यास s धारण करें।
यदि आप कीस्टोन अभ्यास को बदलने या खेती करने पर ध्यान केंद्रित करते हैं, तो आप व्यापक रूप से पैदा हो सकते हैं
पाली। हालांकि, कीस्टोन अभ्यास की पहचान करना मुश्किल है। उन्हें nd, तुम्हें पता है के लिए है
जहां देखना है। कीस्टोन प्रैक्टिस एस का पता लगाने का अर्थ है कुछ विशेषताओं की खोज करना।
कीस्टोन प्रैक्टिस s o er जो अकादमिक साहित्य में "छोटी जीत" के रूप में जाना जाता है। वे
हैं। नई संरचनाओं को बनाने के लिए अन्य अभ्यासों में मदद करने के लिए मदद करते हैं, और वे संस्कृतियों की स्थापना करते हैं
जहां परिवर्तन संक्रामक हो जाता है।
लेकिन जैसा कि O'Neill और अनगिनत अन्य लोगों के बीच हैघ, के बीच की खाई को पार करने
उन सिद्धांतों को समझना और उनका उपयोग करना थोड़ा सरलता की आवश्यकता है।
II।
जब माइकल फेल्प्स की अलार्म घड़ी सुबह 6:30 बजे चली गई। 13 अगस्त की सुबह, 2008, वह बीजिंग में ओलंपिक विलेज में बिस्तर से रेंग कर बाहर निकली और अपने अधिकार में आ गई। दिनचर्या।
वह पसीने की एक जोड़ी पर खींचा और नाश्ते के लिए चला गया। वह पहले से ही तीन जीत हासिल की थी
उस सप्ताह के पहले स्वर्ण पदक - उसे h
में नौ दे करियर है- और उसकी दो दौड़ें हैं
दिन। 7 बजे सुबह तक 4.13 , वह कैफेटेरिया में था, अंडे के अपने नियमित रेस-डे मेनू को खाकर
दलिया, और चार ऊर्जा हिलाता है, छह हज़ार से अधिक कैलोरी की मात्रा वह

होगा अगले सोलह घंटों में उपभोग करें।
फेल्प्स की पहली दौड़- 200 मीटर की तितली, उसकी सबसे मजबूत घटना - दस
के लिए निर्धारित की गई थी बजे। गन रेड शुरू होने से दो घंटे पहले, उन्होंने अपना सामान्य स्ट्रेचिंग नियम
शुरू किया उसकी बाहों से शुरू होता है, फिर उसकी पीठ, फिर उसकी टखनों तक काम करता है, जो कि इतने
थे वे एक नब्बे डिग्री से अधिक का विस्तार कर सकते हैं, एक बैलेरिना की तुलना में आगे बढ़ सकते हैं *en pointe* ।
आठ-तीस की उम्र में, वह पूल में फिसल गया और अपनी rst वार्म-अप लैप, 800 मीटर की शुरुआत की। मिश्रित शैली, उसके बाद 600 मीटर की किकिंग, 400 मीटर की दूरी पर उसके बीच एक बुआ को खींचना
पैर, 200 मीटर की स्ट्रोक ड्रिल, और उसके दिल को ऊंचा करने के लिए 25-मीटर स्प्रिंट की एक श्रृंखला
दर। कसरत ठीक ले लिया पैंतालीस मिनट।
नौ-पंद्रह साल की उम्र में, उन्होंने पूल से बाहर निकलकर अपने LZR रेसर, बॉडीसूट में निचोड़ना शुरू कर दिया। इसे कसने के लिए इसे लगाने के लिए बीस मिनट की टागिंग की आवश्यकता होती है। फिर वह हेडफोन clamped
उसके कानों पर, हर दौड़ से पहले खेले जाने वाले हिप-हॉप मिश्रण को क्रैंक किया, और इंतजार किया।
फेल्प्स ने तैरना शुरू कर दिया था जब वह सात साल का था ओ को कुछ जलाने के लिए ऊर्जा जो अपनी माँ और शिक्षकों को पागल कर रही थी। जब एक स्थानीय स्विमिंग कोच बॉब बोमन नाम के व्यक्ति ने फेल्प्स के लंबे धड़, बड़े हाथ और अपेक्षाकृत छोटे पैर (जो देखे) o ered पानी में कम खींचें), वह जानता था कि Phelps एक चैंपियन बन सकता है। लेकिन फेल्प्स
भावनात्मक था। वह मुसीबत दौड़ से पहले नीचे शांत था। उनके माता-पिता तलाक दे रहे थे,
और उसे तनाव का सामना करने में समस्या थी। बोमन विश्राम के एक पुस्तक खरीदी अभ्यास और फेल्प्स की माँ को हर रात उन्हें जोर से पढ़ने के लिए कहा। पुस्तक निहित एक
script- "अपने दाहिने हाथ को एक सेंट में कसें और इसे जारी करें। पिघलने तनाव कल्पना कीजिए
दूर "- सो जाने से पहले उसने फेल्प्स के शरीर के प्रत्येक भाग को थका दिया और आराम दिया।
बोमन का मानना था कि तैराकों के लिए, जीत की कुंजी सही पैदा कर रही थी
दिनचर्या। फेल्प्स, बोमन, पता था कि पूल के लिए एक आदर्श शरीर चुस्त था। उस ने कहा,
हर कोई जो अंततः ओलंपिक में प्रतिस्पर्धा करता है, उसके पास पूर्ण मांसलता है। बोमन यह भी देख सकता है कि छोटी उम्र में भी, फेल्प्स में जुनूनीता की क्षमता थी कि
ने उन्हें एक आदर्श एथलीट बनाया। फिर, सभी कुलीन कलाकारों आसक्तों हैं।

बोमन फेल्प्स को क्या दे सकता था, हालांकि-उसे दूसरे से क्या अलग करेगा />
प्रतियोगियों-अभ्यास अभ्यास थे जो उन्हें
में सबसे मजबूत मानसिक तैराक बना देता था पूल। उन्होंने कहा कि फेल्प्स के जीवन के हर पहलू को नियंत्रित करने के जरूरत नहीं थी। उसे बस के लिए आवश्यक था
कुछ विशिष्ट सी अभ्यासों को लक्षित करें जिनका तैराकी और हर चीज से कोई लेना-देना नहीं है
सही माइंड-सेट बनाने के साथ। उन्होंने कहा कि फेल्प्स इस्तेमाल कर सकते हैं व्यवहार की एक श्रृंखला तैयार किया गया है
प्रत्येक दौड़ से पहले शांत और ध्यान केंद्रित करने के लिए, उन छोटे फायदों को nd करने के लिए, जिन्हें
में खेल जहां जीत मिलीसेकंड में हो सकती है, इससे सभी अंतर होंगे।
जब फेल्प्स एक किशोरी थे, उदाहरण के लिए, प्रत्येक अभ्यास के अंत में, बोमन होगा उसे घर जाने के लिए कहें और "वीडियो टेप देखें। यह देखो से पहले तुम सो जाओ और जब
आप जागते हैं। "
वीडियोटेप असली नहीं था। दरअसल, यह सही दौड़ के एक मानसिक दृश्य था।
गिरने से पहले प्रत्येक रातजागने के बाद सो और हर सुबह ing, फेल्प्स होगा

अपने आप को ओ ब्लॉकों को कूदने की कल्पना करें और, धीमी गति से, बेखटके तैराकी करें। उन्होंने कहा कि
उनके स्ट्रोक, पूल की दीवारों, एच
की कल्पना करेगा बारी है, और निश। वह होगा
अपने शरीर के पीछे उठने की कल्पना करें, पानी टपकने पर उसके होंठ उसके मुंह से साफ हो गए
सतह, अंत में ओ अपनी टोपी को चीरने में कैसा लगेगा। उन्होंने साथ
बिस्तर में झूठ होगा उसकी आँखें बंद हो जाती हैं और पूरी प्रतियोगिता को देखती हैं, सबसे छोटा विवरण, बार-बार
जब तक वह प्रत्येक सेकंड को दिल से नहीं जानता।
अभ्यासों के दौरान, जब बोमन ने फेल्प्स को रेस की गति से तैरने का आदेश दिया, तो उन्होंने कहा कि वह
चिल्लाओ, "वीडियो टेप में रखो!" और फेल्प्स खुद को धक्का देंगे, जितना वह कर सकते थे। यह
पानी के माध्यम से कटने पर लगभग एंटीक्लेमैटिक महसूस किया। उन्होंने कहा कि में इस कई बार किया था
उसका सिर जो कि, अब तक, उसे रॉट लगा। लेकिन यह काम किया। उन्होंने कहा कि तेजी से और तेजी मिला है। अंत में, सभी
बोमन को दौड़ से पहले एक कानाफूसी करनी थी, "वीडियोटेप तैयार हो जाओ," और फेल्प्स
प्रतियोगिता को निपटाएगा।

और एक बार बोमन ने फेल्प्स के जीवन में कुछ मुख्य रूटीन स्थापित किए, जो अन्य सभी अभ्यास हैं
- उनका आहार और अभ्यास कार्यक्रम, स्ट्रेचिंग और स्लीप रूटीन - लगता है कि वे में आते हैं अपने दम पर जगह। इस बात के मूल में कि उन अभ्यासों को इतना अधिक क्यों नहीं किया गया था, इसलिए उन्होंने
के रूप में कार्य किया कीस्टोन प्रैक्टिस एस, को अकादमिक साहित्य के भीतर एक "छोटी जीत" के रूप में जाना जाता था।
छोटी जीत ठीक वैसी ही होती है जैसे वे आवाज़ करते हैं, और काइस्टोन अभ्यास कैसे बनाते हैं इसका एक हिस्सा है
व्यापक परिवर्तन। अनुसंधान की एक बड़ी शरीर से पता चला है कि छोटे जीत भारी है शक्ति, (जीत की उपलब्धियों के लिए असंबद्धता में)
स्वयं। "छोटे जीत, एक छोटे से लाभ की एक सतत आवेदन कर रहे हैं" एक कॉर्नेल प्रोफेसर ने 1984 में लिखा था। "एक बार एक छोटी जीत पूरी हो जाने के बाद, सेनाएं में सेट हो जाती हैं। गति जो एक और छोटी जीत का पक्ष लेती है। " 4.14 छोटे जीत ईंधन परिवर्तनकारी परिवर्तन
द्वारा पैटर्न में छोटे लाभ का लाभ उठाते हैं जो लोगों को यह समझाते हैं कि बड़ी उपलब्धियां
पहुंच .4.15
के भीतर है। उदाहरण के लिए, जब समलैंगिक अधिकार संगठनों ने होमोफोबिया के खिलाफ अभियान शुरू किया था
1960 के दशक के उत्तरार्ध में उनकी प्रारंभिक ई ऑर्ट्स में केवल असफलताओं का एक स्ट्रिंग था। वे करने के लिए धक्का दिया
निरसन कानूनों का उपयोग समलैंगिकों पर मुकदमा चलाने के लिए किया जाता था और उन्हें राज्य विधानसभाओं में गोल कर दिया जाता था।
शिक्षकों ने समलैंगिक किशोरों की सलाह के लिए पाठ्यचर्या बनाने की कोशिश की, और सुझाव देने के लिए लाल थे
कि समलैंगिकता को गले लगाया जाना चाहिए। यह समलैंगिक समुदाय के बड़े लक्षयों तरह लग रहा था
- भेदभाव और पुलिस उत्पीड़न को समाप्त करना, अमेरिकी मनोरोग को सुनिश्चित करना
समलैंगिकता को एक मानसिक बीमारी के रूप में परिभाषित करने से रोकने के लिए एसोसिएशन — पहुंच से बाहर थे। 4.16
फिर, 1970 के दशक की शुरुआत में, गे पर
अमेरिकन लाइब्रेरी एसोसिएशन की टास्क फोर्स लिबरेशन ने एक मामूली लक्षय पर ध्यान केंद्रित करने का फैसला किया: कांग्रेस के पुस्तकालय को समझाने के लिए मुख्यालय 71-471 ("असामान्य यौन
) से समलैंगिक मुक्ति आंदोलन के बारे में पुस्तकों का पुनर्लेखन करें।" संबंध, यौन अपराधों को शामिल करते हुए)) दूसरे को, कम pejorative श्रेणी । *4.17*
1972 में, एक पत्र प्राप्त करने के बाद, रिक्लेसी उद्धरण, लाइब्रेरी ऑफ़ कांग्रेस

का अनुरोध किया गया। एक नई बनाई गई श्रेणी, मुख्यालय 76.5
में किताबों को फिर से वर्गीकृत करने के लिए पारी बनाने पर सहमत हुए। ("समलैंगिकता, समलैंगिकता-समलैंगिक मुक्ति आंदोलन, होमोफाइल आंदोलन")। यह
एक पुरानी संस्थागत प्रथा का एक मामूली मोड़ था कि किताबें कैसे रखी गईं, लेकिन e ect का विद्युतीकरण हुआ था। देश भर में फैले हुए नई नीति का समाचार। समलैंगिक अधिकार
संगठनों ने जीत का हवाला देते हुए फंड जुटाने की मुहिम शुरू की। कुछ ही वर्षों में, खुले तौर पर
समलैंगिक राजनेता कैलिफोर्निया, न्यूयॉर्क, मैसाचुसेट्स में राजनीतिक ओ सीई के लिए चल रहे थे,
और ओरेगन, कई ओउन्हें सह के पुस्तकालय का हवाला देते हुए च
प्रेरणा के रूप में ngress का निर्णय। में
1973, अमेरिकन साइकिएट्रिक एसोसिएशन ने वर्षों की आंतरिक बहस के बाद,
को फिर से लिखा। समलैंगिकता का निर्वचन इसलिए अब यह मानसिक बीमारी नहीं थी —
के लिए मार्ग प्रशस्त राज्य के कानूनों को पारित करना, जिन्होंने लोगों के खिलाफ भेदभाव करने के लिए इसे अवैध बना दिया, क्योंकि उनकी
यौन अभिविन्यास।
और यह सब एक छोटी जीत के साथ शुरू हुआ।
"छोटी जीत एक स्वच्छ, रैखिक, क्रमबद्ध रूप में संयोजित नहीं होती है, जिसके प्रत्येक चरण में एक
होता है। कुछ पूर्व निर्धारित लक्षय के करीब प्रदर्शन कदम, "कार्ल वीक ने लिखा, एक प्रमुख
संगठनात्मक मनोवैज्ञानिक। "अधिक आम परिस्थिति जहाँ छोटे जीत रहे हैं
बिखरे हुए ... लघु प्रयोगों की तरह जो प्रतिरोध के बारे में सिद्धांतों का परीक्षण करते हैं और
अवसर और उन संसाधनों और बाधाओं को उजागर करता है जो
से पहले अदृश्य थे स्थिति उभारी गई। "
जो वास्तव में माइकल फेल्प्स के साथ हुआ था। जब बॉब बोमन शुरू कर दिया
फेल्प्स और उनकी मां के साथ काम कर रहा है जो कि कीस्टोन प्रैक्टिस ऑफ विज़ुअलाइज़ेशन और
है। विश्राम, न तो बोमन और न ही फेल्प्स को कुछ भी पता नहीं था कि वे क्या कर रहे हैं। "हम चाहते
बोमन ने बताया कि प्रयोग, di erent चीजों को आजमाएं जब तक कि हमें वह काम नहीं मिल गया, जब तक कि मुझे काम नहीं मिला। ”
"आखिरकार हमने पता लगाया कि सफलता के इन छोटे पलों पर ध्यान केंद्रित करना सबसे अच्छा था >
और उन्हें मानसिक ट्रिगर में बनाएँ। हम उन्हें एक दिनचर्या में काम किया। वहाँ की एक श्रृंखला है

हर दौड़ से पहले की जाने वाली चीज़ें जो माइकल को निर्माण की भावना देने के लिए डिज़ाइन की गई हैं
जीत।
"यदि आप माइकल से पूछना चाहते थे कि प्रतियोगिता से पहले उसके सिर में क्या चल रहा है, तो वह
होगा कहते हैं कि वह वास्तव में किसी भी चीज़ के बारे में नहीं सोच रहा है। वह सिर्फ कार्यक्रम निम्नलिखित है। लेकिन वह है
सही नहीं है। यह अधिक है जैसे उसका अभ्यास समाप्त हो गया है। जब दौड़ आता है, वह और भी है
अपनी योजना के आधे रास्ते से और वह हर कदम पर विजयी रहा। सभी हिस्सों
जैसे उसने योजना बनाई थी। वार्म अप लैप थे जैसे वह कल्पना। उनकी हेडफोन
वही खेल रहे हैं जो उन्होंने अपेक्षित किया था। वास्तविक दौड़ एक पैटर्न में बस एक और कदम है
जो उस दिन से पहले शुरू हुआ था और जीत के अलावा कुछ नहीं रहा है। जीतना है एक प्राकृतिक
विस्तार। "
बीजिंग में वापस, यह 9:56 A.M था। दौड़ की शुरुआत से चार मिनट पहले - और फेल्प्स अपने शुरुआती ब्लॉक के पीछे खड़ा था, अपने पैर की उंगलियों पर थोड़ा उछल रहा था। जब उद्घोषक कहा
उसका नाम, फेल्प्स ने ब्लॉक पर कदम रखा, जैसा कि उसने हमेशा एक दौड़ से पहले किया था, और फिर
नीचे कदम रखा, जैसा कि उन्होंने हमेशा किया। वह उसकी बाहों में तीन बार आ गया, के रूप में वह था हर पहले
जब वह बारह वर्ष का था, तब से दौड़। वह फिर से ब्लॉक पर कदम रखा, चढ़ गया उसकी रुख, और, जब बंदूक की आवाज़ आती है, छलांग।
फेल्प्स जानते थे कि पानी में गिरते ही कुछ गलत हो गया था। था
उसके चश्मे के अंदर नमी। यदि वह ऊपर या नीचे से लीक कर रहे थे, तो यह नहीं बता सकते
लेकिन जैसे ही उसने पानी की सतह को तोड़ा और तैरना शुरू किया, उसे उम्मीद थी कि रिसाव नहीं होगा
बहुत बुरा हो जाता है। 4.18
दूसरी बारी से, हालांकि, सब कुछ धुंधला हो रहा था। वह दरवाजा खटखटाया के रूप में तीसरी बारी और नाल की गोद, उसके चश्मे के कप पूरी तरह से खोए हुए थे। फेल्प्स नहीं कर सकता
कुछ भी देखें। पूल के नीचे के साथ नहीं लाइन, नहीं काली टी अंकन

दीवार के पास। वह नहीं देख सकता था कि कितने स्ट्रोक छोड़ दिया गया। अधिकांश तैराकों के लिए,
एक ओलंपिक फाइनल वू

के बीच में अपनी दृष्टि खोना uld आतंक का कारण हो सकता है।
फेल्प्स शांत थे।
उस दिन सब कुछ योजना के अनुसार हो गया था। लीक काले चश्मे थे एक
मामूली विचलन, लेकिन एक जिसके लिए वह तैयार किया गया था। बोमन एक बार
फेल्प्स कर दिया था
अंधेरे में एक मिशिगन पूल में तैरना, यह विश्वास करना कि उसे किसी भी
के लिए तैयार होने की आवश्यकता है आश्चर्य।फेल्प्स के मन में वीडियोटेप में से कुछ
इस तरह की समस्याओं को चित्रित किया था। उन्होंने कहा कि
ने मानसिक रूप से पूर्वाभ्यास किया था कि कैसे वह एक असफल विफलता का जवाब
देगा। वह शुरू कर दिया अपने अंतिम
गोद, फेल्प्स ने अनुमान लगाया कि नाल धक्का कितने स्ट्रोक की आवश्यकता होगी -
उन्नीस या
बीस, शायद इक्कीस - और गिनना शुरू कर दिया। वह पूरी तरह से आराम के रूप में वह
पर तैरते थे महसूस किया
पूरी ताकत। गोद के माध्यम से रास्ते के मध्य में वह अपने ई ort को बढ़ाने के लिए शुरू
किया, एक एनएएल विस्फोट
जो विरोधियों को भारी करने में उनकी मुख्य तकनीकों में से एक बन गया था। अठारह पर
स्ट्रोक, उसने दीवार का अनुमान लगाना शुरू कर दिया। उन्होंने भीड़ गर्जन सुन सकता
है, लेकिन जब से वह
अंधा था, उसे कोई अंदाजा नहीं था कि वे उसके लिए या किसी और के लिए चीयर कर
रहे हैं। उन्नीस
स्ट्रोक, फिर बीस। यह महसूस किया कि जैसे वह एक और की जरूरत है। यही कारण है
कि क्या उसकी में वीडियो टेप
प्रमुख ने कहा। उन्होंने कहा कि एक बीस पहला, विशाल स्ट्रोक बनाया है, उसके हाथ
फैले, और
के साथ glided दीवार को छुआ। उन्होंने कहा कि यह पूरी तरह समय समाप्त हो गया
था। वह ओ उसके काले चश्मे फट और देखा जब
स्कोरबोर्ड पर , इसने कहा कि "WR" —विश्व रिकॉर्ड-उसके नाम के आगे। उन्होंने कहा
कि एक और जीता था
सोना।
दौड़ के बाद, एक रिपोर्टर ने पूछा कि अंधे को तैरना कैसा लगा।
फेल्प्स ने कहा कि "ऐसा लगा जैसे मैंने इसकी कल्पना की थी।" यह एक में एक
अतिरिक्त जीत
छोटी जीत से भरा जीवनकाल। 4.19
पॉल ओ'नील के अलकोका के सीईओ बनने के छह महीने बाद, उन्हें
में एक टेलीफोन कॉल मिला। रात का मध्य। एरिजोना में एक संयंत्र प्रबंधक लाइन पर
था, परेशान हो गए बात कर
कैसे एक एक्सट्रूज़न प्रेस ने काम करना बंद कर दिया था और एक कार्यकर्ता-एक युवा
वह व्यक्ति जो कुछ हफ़्ते पहले कंपनी में शामिल हुआ था, नौकरी के लिए उत्सुक था

क्योंकि यह
o ered अपनी गर्भवती पत्नी के लिए स्वास्थ्य देखभाल- एक मरम्मत की कोशिश की थी। उन्होंने कहा कि एक से अधिक कूद गया था
प्रेस के चारों ओर पीली सुरक्षा दीवार और गड्ढे भर में चला गया। था का एक टुकड़ा एल्यूमीनियम झूलते हुए छह फुट की भुजा पर टिका होता है। युवा पर खींच लिया आदमी
एल्यूमीनियम स्क्रैप, इसे हटा रहा है। मशीन निर्धारित किया गया था। उसके पीछे, हाथ को पुन: प्रारंभ
उसका चाप, उसके सिर की ओर झूलता हुआ। जब यह मारा, हाथ उसकी खोपड़ी कुचल दिया। वह मारा गया था
तुरन्त। 4.20
चौदह घंटे बाद, O'Neill ने संयंत्र के सभी अधिकारियों को आदेश दिया - साथ ही साथ Alcoa के शीर्ष
पिट्सबर्ग में o cers- एक आपातकालीन बैठक में। के लिए दिन के ज्यादा, वे
चित्र विचित्र रूप से चित्र के साथ दुर्घटना को फिर से बनाया और वीडियोटेप को फिर से देखकर
और फिर से। वे सहित कि मौत के लिए योगदान दिया था त्रुटियों के दर्जनों, एड पहचान
दो प्रबंधक जिन्होंने आदमी को बैरियर पर कूदते हुए देखा था, लेकिन उसे रोकने में असफल रहे; एक
प्रशिक्षण कार्यक्रम जिसमें उस व्यक्ति पर जोर नहीं दिया गया है जिसे वह
के लिए दोषी नहीं ठहराया जाएगा। ब्रेकडाउन; निर्देश की कमी है कि वह प्रयास करने से पहले एक प्रबंधक एन डी चाहिए एक
मरम्मत; और सेंसरों के अभाव स्वचालित रूप से मशीन को बंद करने के लिए जब किसी ने गड्ढे में कदम रखा।
"हमने इस आदमी को मार डाला," एक गंभीर चेहरे वाले ओ'नील ने समूह को बताया। "यह की मेरी असफलता है
नेतृत्व। मैं उसकी मौत का कारण बना। और यह failur है
आप सभी की श्रृंखला में
की कमांड। "
कमरे में मौजूद अधिकारियों को रोक लिया गया। निश्चित रूप से, एक दुखद दुर्घटना हुई थी,
लेकिन दुखद दुर्घटनाएँ अलकोटा में जीवन का हिस्सा थीं। यह था कर्मचारियों के साथ एक बड़ी कंपनी
जिन्होंने लाल-गर्म धातु और खतरनाक मशीनों को संभाला। "पॉल एक बाहरी व्यक्ति के रूप में आया था,
और सुरक्षा के बारे में बात करने पर बहुत संदेह था, "बिल ओ'रोरके, एक शीर्ष कार्यकारी। "हम gured यह कुछ ही हफ्तों के ख़त्म हो गयी, और फिर वह पर ध्यान केंद्रित कर शुरू होगा

कुछ और। लेकिन उस बैठक वास्तव में हर कोई हिला कर रख दिया। उन्होंने कहा कि इस बारे में गंभीर था
stu, काफी गंभीर है कि वह कुछ कर्मचारियों के बारे में चिंता करते हुए रातों को रहेगा कभी नहीं मिले। जब चीजें बदलने लगीं। "
उस बैठक के एक सप्ताह के भीतर, अलकोआ के पौधों की सभी सुरक्षा रेलिंगों को फिर से रंग दिया गया
उज्ज्वल तु llow, और नई नीतियों ऊपर लिखे गए थे। प्रबंधकों कर्मचारियों को बताया होने के लिए नहीं
प्रोएक्टिव रखरखाव का सुझाव देने से डरते हैं, और नियम क्लैर एड थे ताकि कोई भी नहीं होगा
असुरक्षित मरम्मत का प्रयास करें। नयी सतर्कता एक अल्पकालिक के परिणामस्वरूप, ध्यान देने योग्य
चोट दर में गिरावट। Alcoa एक छोटी सी जीत का अनुभव किया।
फिर O'Neill ने ईमेल किया।
"मैं सभी को दुर्घटनाओं की संख्या को कम करने के लिए बधाई देना चाहता हूं, यहां तक कि भी
सिर्फ दो सप्ताह के लिए, "उन्होंने एक ज्ञापन में लिखा था जिसने पूरी कंपनी के माध्यम से अपना रास्ता बनाया।
"हमें नहीं मनाया जाना चाहिए क्योंकि हमने नियमों का पालन किया है, या एक संख्या को नीचे लाया है।
हमें जश्न मनाना चाहिए क्योंकि हम जीवन बचा रहे हैं। "
श्रमिकों ने नोट की प्रतियां बनाईं और अपने लॉकर्स पर टैप किया। किसी चित्रित एक मेमो से एक उद्धरण के साथ गलाने वाले पौधे की दीवारों में से एक पर O'Neill का भित्ति चित्र
नीचे खुदा हुआ। बस के रूप में माइकल फेल्प्स के दिनचर्या के साथ कोई संबंध नहीं था तैराकी और अपनी सफलता के साथ करने के लिए सब कुछ, इसलिए O'Neill के e orts में स्नोबॉलिंग शुरू हुई
उन परिवर्तनों में जो सुरक्षा से असंबंधित थे, लेकिन फिर भी परिवर्तनकारी नहीं थे।
"मैंने प्रति घंटा श्रमिकों से कहा, = यदि आपका प्रबंधन सुरक्षा के मुद्दों पर नहीं चल रहा है, तो
फिर मुझे घर पर बुलाएं, यहां मेरा नंबर है, " ओ'नील ने मुझे बताया। "श्रमिक कहना शुरू कर दिया है, लेकिन
वे दुर्घटनाओं के बारे में बात नहीं करना चाहते हैं। वे के बारे में बात करना चाहता था सब इन अन्य महान
विचार। "
घरों के लिए एल्युमिनियम साइडिंग बनाने वाला एल्को प्लांट, उदाहरण के लिए, था वर्षों से संघर्ष कर रहा है क्योंकि अधिकारी लोकप्रिय रंगों और
का अनुमान लगाने की कोशिश करेंगे अनिवार्य रूप से गलत अनुमान है। वे डॉलर के सलाहकार को लाखों का भुगतान रंगों का चयन करने के लिए

पेंट की और छह महीने बाद, गोदाम "sunburst
के कारण खत्म हो जाएगा। पीला "और अचानक मांग से बाहर" शिकारी हरा। "एक दिन, एक निम्न-स्तरीय कर्मचारी
। ने एक सुझाव दिया कि जल्दी से महाप्रबंधक के लिए अपने तरीके से काम करें: यदि वे समूहीकृत होते हैं
सभी पेंटिंग मशीन एक साथ, वे तेजी से पिगमेंट को स्विच कर सकते हैं और
ग्राहक की मांग में बदलाव के जवाब में अधिक फुर्तीला हो जाता है। एक साल के भीतर समर्थक ts
एल्यूमीनियम साइडिंग पर दोगुनी हो गई।
O'Neill के सुरक्षा पर ध्यान केंद्रित करने के साथ शुरू होने वाली छोटी जीत ने एक जलवायु बनाई जिसमें
सभी प्रकार के नए विचार बुदबुदाए।
"यह पता चला है कि यह व्यक्ति एक दशक से इस पेंटिंग विचार का सुझाव दे रहा था, लेकिन
नहीं था प्रबंधन में किसी को भी बताया, "एक एल्को कार्यकारी ने मुझे बताया। "तो फिर वह gures, हम के बाद से
सुरक्षा सिफारिशों के बारे में पूछते रहें, क्यों न उन्हें इस बारे में बताया जाए अन्य विचार? यह
ऐसा था जैसे उसने हमें जीतने वाली लॉटरी संख्या दी। "

III।
जब एक युवा पॉल ओ'नील सरकार के लिए काम कर रहा था और एक ढांचा तैयार कर रहा था
स्वास्थ्य देखभाल पर संघीय खर्च का विश्लेषण करने के लिए, सबसे महत्वपूर्ण मुद्दों में से एक
से संबंधित o धारावाहिक शिशु मृत्यु दर था। यूनाइटेड स्टेट्स, समय में, सबसे धनी में से एक था
पृथ्वी पर स्थित देश। अभी तक यह यूरोप के अधिकांश तुलना में एक उच्च शिशु मृत्यु दर था और
दक्षिण अमेरिका के कुछ हिस्से। ग्रामीण क्षेत्रों, विशेष रूप से, देखा की एक चौंका देने वाला संख्या
बच्चे अपने पहले जन्मदिन से पहले मर जाते हैं। 4.21
O’Neill को यह सुनिश्चित करने का काम सौंपा गया था कि क्यों। उन्होंने कहा कि अन्य संघीय एजेंसियों से कहा कि शुरू करने के लिए
शिशु मृत्यु दर डेटा का विश्लेषण, और हर बार जब कोई व्यक्ति उत्तर के साथ वापस आया, तो
वह समस्या के मूल कारणों को समझने के लिए, एक और सवाल पूछ रहा है, जो गहराई तक पहुंचने की कोशिश कर रहा है।
जब भी कोई व्यक्ति किसी खोज के साथ O'Neill के o CE में आया, O'Neill शुरू होगा

नई पूछताछ के साथ उनसे पूछताछ। वह अपने कभी न खत्म होने के साथ
पागल लोग पहुंचे अधिक जानने के लिए पुश करें, यह समझने के लिए कि वास्तविक *y*
क्या हो रहा है। ("मैं पॉल ओ 'प्यार करता हूँ, लेकिन
आप मुझे उसके लिए फिर से काम करने के लिए पर्याप्त भुगतान नहीं कर सकते, ”एक ओ
सियाल ने मुझे बताया। "आदमी
को कभी भी उत्तर का सामना नहीं करना पड़ता है कि वह a में नहीं बदल सकता हैकाम के
अन्य बीस घंटे। ")
उदाहरण के लिए, कुछ शोधों ने बताया कि शिशु मृत्यु का सबसे बड़ा कारण था
समय से पहले जन्म। और कारण बच्चों को बहुत जल्दी थी कि माताओं सु जुटी पैदा हुए
थे
गर्भावस्था के दौरान कुपोषण से । कम शिशु मृत्यु दर को तो, माताओं में सुधार '
आहार। सरल, है ना? लेकिन कुपोषण को रोकने के लिए, महिलाओं को अपने आहार में
सुधार करने के लिए किया था
 से पहले वे गर्भवती हो गईं। सरकार जिसका अर्थ यह शिक्षित करने शुरू करने के लिए
किया था
महिलाओं के पोषण से पहले वे यौन रूप से सक्रिय हो गईं। जिसका अर्थ यह ओ
अधिकारियों के लिए था
हाई स्कूलों के अंदर पोषण पाठ्यक्रम बनाएं।
हालांकि, जब O'Neill ने उन पाठ्यसामग्री बनाने के बारे में पूछना शुरू किया, तो उसने
ने पाया कि ग्रामीण क्षेत्रों के कई उच्च विद्यालय के शिक्षक पर्याप्त बुनियादी नहीं
जानते थे
पोषण सिखाने के लिए जीव विज्ञान। तो सरकार का रीमेक बनाने कैसे शिक्षकों को मिल
रहे थे था
कॉलेज में शिक्षित , और उन्हें जीव विज्ञान में एक मजबूत ग्राउंडिंग दें ताकि वे कर सकें
अंत में किशोर लड़कियों को पोषण सिखाते हैं, इसलिए उन किशोरों को खाने से पहले
बेहतर होगा
वे यौन संबंध बनाने लगे, और, आखिरकार, जब वे
थे, तो सु-पोषण किया जाना बच्चे।
गरीब शिक्षक प्रशिक्षण, O'Neill के साथ काम करने वाले ओ सिल्क्स ने ठीक किया, एक
जड़ था
उच्च शिशु मृत्यु दर का कारण। आप एक योजना के लिए डॉक्टर या सार्वजनिक स्वास्थ्य
ओ अधिकारियों से पूछा कि क्या
शिशुओं की मृत्यु को रोकने के लिए, उनमें से किसी ने भी यह सुझाव नहीं दिया होगा कि
शिक्षक कैसे हैं / ->
प्रशिक्षित। वे पता नहीं चल पाता एक कड़ी थी। हालांकि, शिक्षण महाविद्यालय द्वारा
जीव विज्ञान के बारे में छात्र, आपने अंततः उनके लिए यह संभव कर दिया कि वे
पर जाएं किशोरों को ज्ञान, जिन्होंने स्वस्थ भोजन करना शुरू कर दिया, और वर्षों बाद
को जन्म देते हैं मजबूत बच्चे। आज, U.S. 4.22 पर शिशु मृत्यु दर 68
से कम है। O'Neill ने काम शुरू किया।

शिशु मृत्यु दर के साथ O'Neill के अनुभव किस्टोन
का दूसरा तरीका बताते हैं अभ्यास s प्रोत्साहित परिवर्तन: ऐसी संरचनाएँ बनाकर जो
अन्य अभ्यासों को हमारी सहायता करने में मदद करती हैं। में
समय से पहले होने वाली मौतों का मामला, बदलते कॉलेजिक क्यूरिक
शिक्षकों के लिए अल्सर ने एक श्रृंखला शुरू की है
प्रतिक्रिया जो अंत में छल करती है कि लड़कियों को ग्रामीण क्षेत्रों में कैसे शिक्षित
किया गया था, और
क्या वे गर्भवती होने पर पर्याप्त रूप से पोषित थीं। और ओ'नील की
शोध जारी रखने के लिए अन्य नौकरशाहों को लगातार धकेलने का अभ्यास जब तक कि
वे नहीं पाए गए
समस्या के मूल कारणों की अधिकता है कि सरकार ने
जैसी समस्याओं के बारे में कैसे सोचा शिशु मृत्यु दर।
यही बात लोगों के जीवन में घटित हो सकती है। उदाहरण के लिए, के बारे में बीस साल
तक
पहले, पारंपरिक ज्ञान का मानना था कि लोगों के लिए वजन कम करने का सबसे अच्छा
तरीका
था मौलिक रूप से उनके जीवन को बदल देता है। डॉक्टरों मोटापे से ग्रस्त रोगियों
सख्त आहार देने के लिए और उन्हें बता दिया
एक जिम ज्वाइन करें, नियमित काउंसलिंग सत्र में भाग लें-कभी-कभी हर दिन जितनी
बार — और!
सीढ़ियों से चलते हुए अपनी दैनिक दिनचर्या को स्थानांतरित करें, उदाहरण के लिए, लेने
के बजाय
एलिवेटर। केवल पूरी तरह से किसी के जीवन अप मिलाने से, सोच चला गया, कर सकते
थे उनके
बुरे व्यवहार में सुधार किया जाना चाहिए।
लेकिन जब शोधकर्ताओं ने लंबे समय तक इन तरीकों के ई एक्टिनेशन का अध्ययन किया
अवधियों, उन्होंने पाया कि वे असफलताएं थीं। मरीजों में कुछ के लिए सीढ़ियों का
प्रयोग करेंगे
सप्ताह, लेकिन महीने के अंत तक, यह बहुत अधिक परेशानी वाला था। वे आहार शुरू
किया और शामिल हो गए
जिम, लेकिन उत्साह के शुरुआती फटने के बाद ओ पहनी, वे अपने पुराने
में वापस आ गए। खाने और टीवी देखने का अभ्यास एस। 4.23 एक बार में इतने बदलाव
पर जमा होना असंभव बना
किसी भी छड़ी के लिए ।
फिर, 2009 में राष्ट्रीय स्वास्थ्य संस्थान द्वारा वित्त पोषित शोधकर्ताओं का एक समूह
वजन घटाने के लिए डि इरेन्ट एप्रोच का एक अध्ययन प्रकाशित किया। 4.24 उन्होंने
एक समूह
इकट्ठा किया था और उनसे नीचे लिखने पर
ध्यान केंद्रित करने की वे सब कुछ जो वे प्रति सप्ताह कम से कम एक दिन खाते थे।

यह rst में कठिन था। विषयों उनके भोजन पत्रिकाओं ले जाने के लिए भूल गया, या नाश्ते होगा
और इसे नोट न करें। धीरे धीरे, हालांकि, लोगों को अपने भोजन रिकॉर्डिंग शुरू सप्ताह में एक बार -
और कभी-कभी, अधिक बार। कई प्रतिभागियों को एक दैनिक भोजन लॉग रखने शुरू कर दिया।
आखिरकार, यह एक अभ्यास बन गया। तो फिर, कुछ अनपेक्षित हुआ। प्रतिभागियों ने अपनी प्रविष्टियों और वेडिंग पैटर्न को देखना शुरू कर दिया, जो उनके पास मौजूद नहीं थे। कुछ
ध्यान दें कि वे हमेशा लगभग 10 बजे तक नाश्ता करते थे, इसलिए उन्होंने एक सेब या रखना शुरू कर दिया। मिडमर्निंग मन्चियों के लिए उनके डेस्क पर केला। दूसरों के लिए उनकी पत्रिकाओं का उपयोग शुरू किया
भविष्य के मेनू की योजना बनाएं, और जब रात का भोजन चारों ओर घूमता है, तो वे स्वस्थ भोजन खाते हैं जो उनके पास था फ्रिज से जंक फूड के बजाय
नीचे लिखा गया है।
शोधकर्ताओं ने इनमें से किसी भी व्यवहार का सुझाव नहीं दिया था। वे बस से पूछा था सभी को यह लिखना है कि वे सप्ताह में एक बार क्या खाते हैं। लेकिन यह कीस्टोन अभ्यास-भोजन
है जर्नलिंग- ने एक ऐसा ढांचा तैयार किया जिससे अन्य अभ्यासों को हमारा समर्थन करने में मदद मिली। में छह महीने
अध्ययन, जो लोग दैनिक भोजन रिकॉर्ड रखते थे, उनका वजन हर किसी के मुकाबले दो गुना कम हो गया था
और।
"थोड़ी देर के बाद, पत्रिका मेरे सिर के अंदर हो गई," एक व्यक्ति ने मुझे बताया। 4.25 "मैंने शुरू किया
भोजन के बारे में सोचकर। यह मेरे बिना
भोजन के बारे में सोच के लिए एक प्रणाली दे दी है उदास हो रहा है। "
O’Neill के कार्यभार संभालने के बाद Alcoa में कुछ ऐसा ही हुआ। बस खाना पत्रिकाओं के रूप में

ने अन्य अभ्यासों के लिए एक संरचना प्रदान की है, जो O'Neill के सुरक्षा अभ्यास के लिए बनाई गई है
वातावरण जिसमें अन्य व्यवहार उभरे। प्रारंभिक
पर, O'Neill ने
का असामान्य कदम उठाया इलेक्ट्रॉनिक नेटवर्क में लिंक करने के लिए दुनिया भर में एल्कोआ के सेस का आदेश देना। यह था
1980 के दशक की शुरुआत में , जब बड़े, अंतर्राष्ट्रीय नेटवर्क आमतौर पर से कनेक्ट नहीं होते थे
लोगों के डेस्कटॉप कंप्यूटर। ओ'नील justi उनका तर्क है कि यह

के लिए आवश्यक था द्वारा अपने आदेश एड एक वास्तविक समय सुरक्षा डेटा सिस्टम बनाएं जिसका उपयोग प्रबंधक सुझाव साझा करने के लिए कर सकते हैं। एक के रूप में परिणाम, Alcoa ने पहली बार दुनिया भर में कॉर्पोरेट ईमेल सिस्टमों में से एक विकसित किया।
O'Neill ने हर सुबह लॉग इन किया और यह सुनिश्चित करने के लिए संदेश भेजे कि बाकी सभी लोग थे
साथ ही लॉग ऑन किया गया। पहला, लोगों की सुरक्षा के मुद्दों पर चर्चा करने में मुख्य रूप से नेटवर्क का इस्तेमाल किया।
फिर, जैसे-जैसे ईमेल प्रथा अधिक जटिल और आरामदायक होती गई, उन्होंने पोस्ट करना शुरू कर दिया
सभी प्रकार के अन्य विषयों पर जानकारी, जैसे स्थानीय बाजार की स्थिति, बिक्री कोटा,
और व्यावसायिक समस्याएं। उच्च पदस्थ अधिकारियों के एक रिपोर्ट में भेजने के लिए आवश्यक थे हर
शुक्रवार, जिसे कंपनी में कोई भी पढ़ सकता है। ब्राजील में एक प्रबंधक नेटवर्क का इस्तेमाल किया
स्टील की कीमत में बदलाव पर न्यूयॉर्क के एक सहयोगी को भेजने के लिए । नई यॉर्कर ने वह जानकारी ली और वॉल स्ट्रीट पर कंपनी के लिए एक त्वरित प्रो t दिया। सुंदर जल्द ही, हर कोई हर चीज के बारे में संवाद करने के लिए सिस्टम का उपयोग कर रहा था। "मैं में भेजना होगा
मेरी दुर्घटना की रिपोर्ट, और मुझे पता था कि बाकी सभी लोग इसे पढ़ते हैं, इसलिए मैंने सोचा, क्यों न मूल्य निर्धारण भेजा जाए
जानकारी, या अन्य कंपनियों पर खुफिया? ”एक प्रबंधक ने मुझे बताया। "यह हम की तरह था
ने एक गुप्त हथियार की खोज की थी। प्रतियोगिता बाहर आंकड़ा नहीं कर सकता है कि हम कैसे कर रहे थे
यह। "जब वेब फूल गया, तो अलकोआ लाभ लेने के लिए पूरी तरह से तैनात था। ओ'नील की
कीस्टोन प्रैक्टिस -वर्क सेफ्टी- ने एक ऐसा प्लेटफॉर्म बनाया था, जिसने दूसरे को प्रोत्साहित किया
अभ्यास-ईमेल-प्रतियोगियों से आगे के वर्ष।
1996 तक, पॉल ओ'नील लगभग एक दशक तक एल्को में रहा था। उनके नेतृत्व में किया गया था
हार्वर्ड बिजनेस स्कूल और सरकार के कैनेडी स्कूल द्वारा अध्ययन किया गया। वह था नियमित रूप से एक संभावित वाणिज्य सचिव या रक्षा सचिव के रूप में उल्लेखित है। उनकी
कर्मचारियों और यूनियनों ने उसे एचigh के निशान। अपनी घड़ी के तहत, Alcoa के शेयर मूल्य
200 प्रतिशत से अधिक बढ़ गया था। वह पिछले एक सार्वभौमिक स्वीकार सफलता पर

था,।
उस वर्ष मई में, शहर के पिट्सबर्ग में एक शेयरधारक की बैठक में, एक बेनेडिक्टिन
नन प्रश्न-उत्तर सत्र के दौरान उठे और O’Neill पर झूठ बोलने का आरोप लगाया।
दीदी
मैरी मार्गरेट ने मजदूरी के संबंध में एक सामाजिक वकालत समूह का प्रतिनिधित्व
किया और
मेक्सिको के स्यूदाद एक्यूना में एक एल्कोआ संयंत्र के अंदर स्थितियां। उन्होंने कहा कि
जबकि ओ'नील
अल्कोला के सुरक्षा उपायों को समाप्त कर दिया, मैक्सिको में श्रमिक बीमार हो रहे थे
खतरनाक धुएं।
"यह असत्य है," ओ'नील ने कमरे को बताया। अपने लैपटॉप के बारे में उन्होंने सुरक्षा
रिकॉर्ड खिंचाई
मैक्सिकन संयंत्र से । "देखें?" उन्होंने कहा, कमरे को सुरक्षा पर अपने उच्च स्कोर दिखाते
हुए,
पर्यावरण अनुपालन, और कर्मचारी संतुष्टि सर्वेक्षण। आरोप में कार्यकारी
सुविधा के , रॉबर्ट बार्टन, एल्कोआ के सबसे वरिष्ठ प्रबंधकों में से एक थे। वह गया था
दशकों तक कंपनी के साथ और उनके सबसे बड़े
में से कुछ के लिए जिम्मेदार था भागीदारी। नन ने कहा कि दर्शकों ओ'नील पर भरोसा
नहीं करना चाहिए। वह बैठ गई।
बैठक के बाद, O'Neill ने उसे अपने o CE आने के लिए कहा। नन के धार्मिक आदेश
के पास स्वामित्व वाली Alcoa शेयर हैं, और महीनों से वे एक शेयरधारक वोट के लिए
पूछ रहे थे
कंपनी के मैक्सिकन ऑप
की समीक्षा करने के संकल्प पर
इरेक्शन। ओ'नील पूछा सिस्टर मेरी
यदि वह स्वयं पौधों में से किसी एक में रही हो। नहीं है, वह उसे बताया। सुरक्षा के लिए,
ओ'नील पूछा
कंपनी के मानव संसाधन के प्रमुख और मैक्सिको जाने के लिए सामान्य परामर्शदाता
क्या चल रहा था।
जब अधिकारी पहुंचे, तो उन्होंने एक्यूना प्लांट के रिकॉर्ड को देखा, और पाया कि
एक ऐसी घटना की रिपोर्ट जो कभी मुख्यालय नहीं भेजी गई थी। कुछ महीने पहले,
एक इमारत के भीतर धुएं का निर्माण हुआ था। यह एक अपेक्षाकृत मामूली घटना थी।
प्लांट के कार्यकारी, बार्टन ने गैसों को निकालने के लिए वेंटिलेटर स्थापित किया था।
लोग
जो बीमार हो गए थे वे एक या दो दिन में पूरी तरह से ठीक हो गए थे।
लेकिन बार्टन ने कभी भी बीमारियों की सूचना नहीं दी थी।
जब अधिकारी पिट्सबर्ग लौट आए और अपनी ndings प्रस्तुत की, तो O'Neill का
था प्रश्न।
"क्या बॉब बार्टन को पता है कि लोग बीमार हो गए थे?"

"हमने उनसे मुलाकात नहीं की," उन्होंने जवाब दिया। "लेकिन, हाँ, यह बहुत स्पष्ट है कि वह जानता था।"
दो दिन बाद, बार्टन को निकाल दिया गया।
बाहर निकलने वाला हैरान बाहरी व्यक्ति। बार्टन से एक के रूप लेखों में उल्लेख किया गया था
कंपनी के सबसे मूल्यवान अधिकारी। उनके प्रस्थान था महत्वपूर्ण संयुक्त करने के लिए एक झटका
उद्यम।
अल्कोआ के भीतर, हालांकि, कोई भी आश्चर्यचकित नहीं था। यह एक अनिवार्य विस्तार के रूप में देखा गया था
उस संस्कृति का जिसे ओ'नील ने बनाया था।
"बार्टन ने खुद को लाल किया," उनके एक साथी ने मुझे बताया। "वहाँ था नहीं भी एक विकल्प
वहाँ। "
यह nal तरीका है कि कीस्टोन अभ्यास s व्यापक परिवर्तन को प्रोत्साहित करता है: बनाकर। संस्कृतियाँ जहाँ नए मूल्य अंतर्धान हो जाते हैं। कीस्टोन प्रैक्टिस कठिन विकल्प बनाते हैं - जैसे
शीर्ष कार्यकारी के रूप में फायरिंग करना आसान है, क्योंकि जब वह व्यक्ति संस्कृति का उल्लंघन करता है, तो यह स्पष्ट है
उन्हें जाना होगा। कभी-कभी ये संस्कृतियां अपने आप को विशेष शब्दावली में
प्रकट करती हैं जिसका उपयोग हो जाता है, स्वयं, एक अभ्यास जो किसी संगठन को nes करता है। Alcoa में के लिए
उदाहरण, "कोर प्रोग्राम" और "सुरक्षा दर्शन," वाक्यांश थे जो
की तरह काम करते थे। सूटकेस, प्राथमिकताओं, लक्षयों और सोचने के तरीकों के बारे में पूरी बातचीत से युक्त।
"किसी अन्य कंपनी में किसी ऐसे व्यक्ति को फिर से स्थापित करने के लिए यह कठिन हो सकता है जो वहां गया था
long, ”O’Neill ने मुझे बताया। "यह मेरे लिए कठिन नहीं था। यह स्पष्ट है कि क्या हमारे मूल्यों तय करती। उन्होंने कहा कि
निकाल दिया गया क्योंकि उसने घटना की रिपोर्ट नहीं की थी, और इसलिए किसी और को
का अवसर नहीं था इससे सीखें। सीखने का अवसर साझा न करना एक कार्डिनल पाप है। ”
हर में कीस्टोन प्रथा के कारण संस्कृति बढ़ती हैसंगठन, नेता हैं कि क्या
उनके बारे में पता है या नहीं। उदाहरण के लिए, जब शोधकर्ताओं की एक आने वाली कक्षा का अध्ययन किया
पश्चिम बिंदु पर कैडेट्स , उन्होंने अपने ग्रेड बिंदु औसत, शारीरिक योग्यता को मापा, सैन्य क्षमता, और आत्म-अनुशासन। जब वे साथ कि क्या
उन कारकों सहसंबद्ध छात्र बाहर हो गए या स्नातक हो गए, हालांकि, उन्होंने पाया कि

उनमें से सभी ने कम का अंतर किया।
एक कारक के रूप में शोधकर्ताओं ने "ग्रिट" के रूप में संदर्भित किया है, जिसे वे
की प्रवृत्ति के रूप में देखते हैं। कार्य "चुनौतियों के प्रति दृढ़ता से, ई / ort को बनाए रखने के बावजूद और के बावजूद वर्षों से
विफलता, प्रतिकूलता, और पठारों की प्रगति। " 4.26 , 4.27 < / a>
ग्रिट के बारे में सबसे दिलचस्प बात यह है कि यह कैसे उभरता है। यह एक संस्कृति से बाहर बढ़ता है कि

कैडेट खुद के लिए बनाते हैं, और किस्टोन अभ्यास के कारण अक्सर यह संस्कृति उभरती है
वे वेस्ट पॉइंट पर अपनाते हैं। "नहीं है इस बारे में इतना
स्कूल जो कठिन है, "एक कैडेट ने
को बताया मुझे। "वे पहला गर्मी कॉल 'जानवर बैरकों,' क्योंकि वे आप नीचे पीसने के लिए चाहते हैं।
स्कूल का वर्ष शुरू होने से पहले टनों लोगों ने छोड़ दिया।
"लेकिन मुझे यहाँ कुछ दिनों के rst जोड़े में लोगों का यह समूह मिला और हमने इसे शुरू किया
बात जहां, हर सुबह, हम यह सुनिश्चित करने के लिए एक साथ मिल जाते हैं कि हर कोई मजबूत महसूस कर रहा है। मैं
यदि मैं चिंतित या नीचे महसूस कर रहा हूं तो उनके पास जाएं, और मुझे पता है कि वे मुझे वापस पंप करेंगे। नहीं है
हम में से केवल नौ, और हम खुद को संगीतकारों को बुलाते हैं। उनके बिना, मुझे नहीं लगता कि मैं
यहां एक महीने तक चला होगा। "
वेस्ट पॉइंट पर सफल होने वाले कैडेट्स स्कूल में अभ्यास के साथ सशस्त्र पहुंचते हैं।
मानसिक और शारीरिक अनुशासन। उन परिसंपत्तियों, तथापि, केवल आप अब तक ले। सफल होने के लिए,
उन्हें एक कीस्टोन अभ्यास की आवश्यकता होती है जो एक संस्कृति बनाता है - जैसे कि एक दैनिक सभा जैसे -
दिमागी दोस्त- बाधाओं को दूर करने के लिए nd की मदद करने के लिए। कीस्टोन अभ्यास
हमें उन संस्कृतियों का निर्माण करके परिवर्तित करता है जो उन मूल्यों को स्पष्ट करते हैं जो गर्मी में >
कठिन निर्णय या अनिश्चितता का क्षण, हम अन्यथा भूल सकते हैं।
2000 में, ओ'कील अल्कोआ से सेवानिवृत्त हुआ, और नव निर्वाचित राष्ट्रपति के अनुरोध पर
जॉर्ज डब्ल्यू। बुश, कोषाध्यक्ष के सचिव बने .1 उन्होंने दो साल बाद उस पद को छोड़ दिया,
और आज अपना अधिकांश समय अस्पतालों को पढ़ाने में बिताता है कि कार्यकर्ता

सुरक्षा पर कैसे ध्यान दें और
कीस्टोन प्रैक्टिस एस जो चिकित्सा त्रुटि दरों को कम कर सकता है, साथ ही विभिन्न पर सेवारत कर सकता है।
कॉर्पोरेट बोर्ड।
अमेरिका भर की कंपनियों और संगठनों ने इस बीच,
को गले लगा लिया है कार्यस्थल को रीमेक करने के लिए कीस्टोन अभ्यास का उपयोग करने का विचार। आईबीएम में, उदाहरण के लिए, लोउ गेर्स्टनर
शुरू में एक कीस्टोन अभ्यास पर ध्यान केंद्रित करके rm पुनर्निर्माण करें: IBM का शोध और
रूटीन की बिक्री। परामर्श rm मैकिन्से एंड कंपनी, निरंतर की संस्कृति पर
व्यापक आंतरिक आलोचनाओं के किस्टोन अभ्यास के माध्यम से सुधार किया जाता है जो
हर असाइनमेंट के मूल में हैं। गोल्डमैन सैक्स के भीतर, जोखिम का एक कीस्टोन अभ्यास है मूल्यांकन हर निर्णय को रेखांकित करता है।
और Alcoa में, O'Neill की विरासत रहती है। यहां तक कि उनकी अनुपस्थिति में, चोट दर है
में गिरावट जारी रही। 2010 में, Alcoa स्थानों में से 82 प्रतिशत एक कर्मचारी खोना नहीं किया
चोट के कारण दिन, एक सर्वकालिक उच्च के करीब। औसत पर, कार्यकर्ताओं अधिक मिलने की संभावना है
एक सॉफ्टवेयर कंपनी में घायल, मूवी स्टूडियो के लिए कार्टून को एनिमेट करना, या के रूप में कर लगाना। अल्कोटा में पिघला हुआ एल्यूमीनियम से निपटने के लिए एक एकाउंटेंट।
"जब मुझे प्लांट मैनेजर बनाया गया था," जे शॉकी ने कहा, अलको एग्जिक्यूटिव, "द रैस्ट
जिस दिन मैंने पार्किंग स्थल में प्रवेश किया, मैंने इन सभी पार्किंग स्थलों को सामने के दरवाजों के पास के साथ देखा।
उन पर लोगों के शीर्षक। इस या उस के लिए सिर पुरुष। जो लोग महत्वपूर्ण थे मिल गया सर्वश्रेष्ठ पार्किंग स्थल। पहला मैंने सोचा दर्द के लिए एक रखरखाव प्रबंधक बता थाटी सभी शीर्षकों पर । मैं जो कोई भी जल्द से जल्द काम करने के लिए सबसे अच्छा स्थान प्राप्त करने के लिए मिल गया है चाहता था। हर कोई
संदेश को समझा: प्रत्येक व्यक्ति मायने रखता है। यह क्या पॉल था का ही विस्तार था कार्यकर्ता सुरक्षा के इर्द-गिर्द। यह एड संयंत्र बिजली। बहुत जल्द, हर कोई हो रही थी प्रत्येक दिन पहले काम करने के लिए। "
1 ओ'नील का कार्यकाल ट्रेजरी में उनके करियर में उतना सफल नहीं रहा Alcoa। ओ सी ई लेने के लगभग तुरंत बाद उन्होंने कुछ प्रमुख मुद्दों पर ध्यान केंद्रित करना शुरू किया, जिनमें कार्यकर्ता सुरक्षा, नौकरी
शामिल थे निर्माण, कार्यकारी जवाबदेही, और ghting
अफ्रीकी गरीबी, अन्य पहलों के बीच।

हालांकि, ओ'नील की राजनीति राष्ट्रपति बुश के उन लोगों के साथ नहीं थी, और उन्होंने
का विरोध करते हुए एक आंतरिक घाट का शुभारंभ किया। बुश के प्रस्तावित कर में कटौती। उन्होंने कहा कि 2002 के अंत में इस्तीफा देने को कहा था, "क्या मैंने सोचा था कि आर्थिक के लिए सही काम था
व्हाइट हाउस जो चाहता था, उसके विपरीत नीति थी, "ओ'नील ने मुझे बताया। "यह एक खजाना सचिव के लिए अच्छा नहीं है, तो मैं
निकाल दिया गया। "

STARBUCKS और THE HABIT ऑफ SUCCESS
जब विल पावर ऑटोमैटिक हो जाएगी
I

जिस समय ट्रैविस लीच ने अपने पिता को देखा, वह नौ साल का था। उनका परिवार एक गली के अंत में एक छोटे से अपार्टमेंट में चला गया था, नवीनतम एक
में। प्रतीत होता है कि हाल ही में उन्हें छोड़ने के लिए स्थानांतरण की अंतहीन श्रृंखला रात के मध्य में उनका पिछला घर, जो कुछ भी उनके स्वामित्व में है उसे फेंक देना निष्कासन सूचना मिलने के बाद काले कचरा बैग। बहुत सारे लोगों को आ रहा है और जमींदार ने कहा कि रात में बहुत देर हो रही है। बहुत ज़्यादा शोर।
कभी-कभी, अपने पुराने घर में, ट्रैविस स्कूल से घर आते हैं और कमरों को nd
करते हैं। बड़े करीने से बचे, बचे हुए टुकड़े सावधानी से फ्रिज में लपेटे जाते हैं और गर्म सॉस के पैकेट
Tupperware कंटेनरों में और केचप। उन्होंने कहा कि इसका मतलब है अपने माता-पिता अस्थायी रूप से जानता था
क्रैंक के लिए हेरोइन को त्याग दिया और एक सफाई उन्माद में दिन बिताया। उन आम तौर पर समाप्त हो गया
बुरी तरह से। ट्रैविस को सुरक्षित महसूस हुआ जब घर गन्दा था और उसके माता-पिता सोफे पर थे,
कार्टून देखते हुए उनकी आंखें आधी झुकी हुई हैं। वहाँ एक हेरोइन कोहरे के अंत में कोई अराजकता है।
ट्रैविस के पिता एक सज्जन व्यक्ति थे, जिन्हें खाना बनाना पसंद था और, एक स्टेंट को छोड़कर
में नौसेना, ने अपना पूरा जीवन लोदी, कैलिफोर्निया में अपने माता-पिता के कुछ मील के भीतर बिताया। ट्रैविस के
माँ, जब तक हर कोई गली-गली अपार्टमेंट में चला गया, तब तक जेल के लिए जेल में था।
हेरोइन का कब्ज़ा और वेश्यावृत्ति। उसके माता-पिता थे अनिवार्य रूप से, कार्यात्मक नशा और
परिवार ने सामान्यता का लिबास बनाए रखा। वे हर गर्मियों में डेरा डाले हुए और पर

चला गया
अधिकांश शुक्रवार की रात उसकी बहन और भाई के सॉफ्टबॉल खेलों में शामिल हुई। जब ट्रैविस था
चार साल की उम्र में, वह अपने पिता के साथ डिज़नीलैंड गया और rst
के लिए फोटो खिंचवाया। डिज़्नी कर्मचारी द्वारा अपने जीवन में समय। परिवार कैमरा एक प्यादा दुकान में बेच दिया गया था
सालों पहले।
ओवरडोज़ की सुबह, ट्रैविस और उनके भाई जीवित खेल रहे थे
कम्बल के ऊपर कमरा जो उन्होंने रात को सोने के लिए ऊर पर रखा था। ट्रैविस के बाथरूम में कदम रखते ही पिता पेनकेक्स बनाने के लिए तैयार हो रहे थे। वह था
टच्यूब की जुर्राब को ले जाने पर जिसमें उसकी सुई, चम्मच, लाइटर और कॉटन स्वैब होते थे। कुछ
क्षणों के बाद, वह बाहर आया, अंडे पाने के लिए रेफ्रिजरेटर खोला और दुर्घटनाग्रस्त हो गया
oor। जब बच्चों को कोने के आसपास भाग गया, उनके पिता convulsing किया गया था, उसके चेहरे बदल
नीला।
ट्रैविस के भाई-बहनों ने ड्रिल से पहले एक ओवरडोज़ देखा और जाना। उनके भाई लुढ़का
उसे उसकी तरफ। उसकी बहन यकीन है कि वह अपने पर गला घोंटना नहीं होगा बनाने के लिए उसके मुंह खोला
जीभ, और ट्रैविस से कहा कि अगले दरवाजे को चलाएं, पड़ोसी के फोन का उपयोग करने के लिए कहें और 911 डायल करें।

" मेरा नाम है, ट्रैविस है मेरे पिताजी बाहर पारित कर दिया है, और हम नहीं जानते कि क्या हुआ। वह है
साँस नहीं लेना, ”ट्रैविस ने पुलिस ऑपरेटर से झूठ बोला। EV
नौ साल की उम्र में, वह जानता था कि क्यों
उनके पिता बेहोश थे। उन्होंने कहा कि पड़ोसी के सामने यह कहना नहीं चाहता था। तीन साल
पहले, उनके पिता के दोस्तों में से एक की शूटिंग के बाद उनके तहखाने में मृत्यु हो गई थी। जब
पैरामेडिक्स ने शव को निकाल लिया था, पड़ोसियों ने ट्रैविस और उसकी बहन पर हमला किया, जबकि
उन्होंने गुरनी के लिए दरवाजा खुला रखा। पड़ोसियों में से एक एक चचेरा भाई जिसका बेटा था
अपनी कक्षा में था, और जल्द ही स्कूल में हर कोई जानता था।
फोन को हैंग करने के बाद, ट्रैविस गली के अंत तक चला गया और
इंतजार कर रहा था एम्बुलेंस। उनके पिता उस सुबह अस्पताल में इलाज किया गया था,

पर चार्ज
दोपहर में पुलिस स्टेशन, और फिर से घर का खाना। उन्होंने स्पेगेटी बना दिया।
ट्रैविस कुछ हफ्तों बाद दस साल का हो गया।
जब ट्रैविस सोलह वर्ष का था, तो वह हाई स्कूल से बाहर हो गया। "मैं एक बुलाया जा रहा है के थक गया था
फगोट, "उन्होंने कहा," मेरे पीछे आने वाले लोगों से थक गए और मुझ पर चीजें फेंक रहे हैं।
सब कुछ वास्तव में भारी लग रहा था। इसे छोड़ना और कहीं और जाना आसान था। ”
वह दो घंटे दक्षिण की ओर, फ्रेस्नो चले गए, और एक कार धोने में नौकरी प्राप्त की। उन्होंने कहा कि के लिए
लाल था अपमान। उन्होंने कहा कि मैकडॉनल्ड्स और हॉलीवुड वीडियो में नौकरी मिल गई, लेकिन जब ग्राहकों
असभ्य थे - "मैं चाहता था खेत ड्रेसिंग, आप मूर्ख!" - वह नियंत्रण खो देगा।
"मेरे ड्राइव-थ्रू निकल जाओ!" उसने एक महिला पर चिल्लाया, चिकन फेंक दिया
उसकी कार में सोने की डली इससे पहले कि उसके प्रबंधक ने उसे अंदर खींचा।
कभी-कभी वह इतना परेशान हो जाता है कि एक पारी के बीच में ही रोना शुरू कर देता है। वह था
अक्सर देर से, या वह बिना किसी कारण के एक दिन का समय लेता है। सुबह में, वह अपने पर चिल्लाना होगा
दर्पण में पुनर्मिलन, खुद को बेहतर बनाने के लिए, इसे चूसने के लिए। लेकिन वह नहीं मिल सका
लोगों के साथ , और वह आलोचनाओं के स्थिर टपकने के मौसम के लिए पर्याप्त मजबूत नहीं थे
और अकर्मण्यता। जब उसकी रजिस्टर पर लाइन बहुत लंबी मिलेगा और प्रबंधक होगा
उस पर चिल्लाएं, ट्रैविस के हाथ कांपने लगेंगे और उसे ऐसा महसूस होगा कि वह अपने को नहीं पकड़ सकता। सांस। यदि यह है कि क्या अपने माता-पिता की तरह महसूस करता है वह सोच है, तो जीवन है, जब
के खिलाफ निराश्रित उन्होंने ड्रग्स का उपयोग शुरू कर दिया।
एक दिन, हॉलीवुड वीडियो का एक नियमित ग्राहक जो ट्रैविस को थोड़ा जानने के लिए तैयार नहीं है
बिट ने सुझाव दिया कि वह स्टारबक्स में काम करने के बारे में सोचें। "हम किले पर एक नई दुकान खोलने जा रहे
वाशिंगटन, और मैं एक सहायक प्रबंधक बनने जा रहा हूं, "आदमी ने कहा। "तुम चाहिए लागू करें। ”एक महीने बाद, ट्रैविस सुबह की पाली में एक बरिस्ता था।
यह छह साल पहले था। आज, बीस ve पर, ट्रैविस दो स्टारबक्स
के प्रबंधक जहां वह चालीस कर्मचारियों की देखरेख करता है और $ 2 मिलियन से अधिक के राजस्व के लिए जिम्मेदार है
प्रति वर्ष। उनके वेतन $ 44,000 है और वह एक 401 (के) और कोई ऋण है। वह करने के लिए देर से कभी नहीं है

कार्य। वह काम पर परेशान हो नहीं करता है। अपने कर्मचारियों में से एक के बाद
रोने लगा जब एक ग्राहक उस पर चिल्लाया, ट्रैविस उसे एक तरफ ले गया।
"आपका एप्रन एक ढाल है," उसने उससे कहा। "कुछ भी नहीं क्या कभी किसी ने तुम्हें चोट लगी होगी। आप
हमेशा उतना ही मजबूत रहेगा जितना आप बनना चाहते हैं। "
उन्होंने उस व्याख्यान को अपने स्टारबक्स प्रशिक्षण पाठ्यक्रम, एक शिक्षा
में उठाया। कार्यक्रम जो अपने rst दिन पर शुरू हुआ और एक कर्मचारी के करियर में जारी है।
कार्यक्रम को पर्याप्त रूप से संरचित किया गया है कि वह
पूरा करके कॉलेज क्रेडिट अर्जित कर सकता है
मॉड्यूल। प्रशिक्षण, ट्रैविस कहते हैं, अपने जीवन बदल गया है। स्टारबक्स उसे सिखाया
जीने के लिए, कैसे ध्यान केंद्रित करें, समय पर कैसे काम करें, और
अपनी भावनाओं को कैसे मास्टर करें। अधिकांश
महत्वपूर्ण रूप से, उसने सिखाया है कि वह शक्ति देगा।
"स्टारबक्स सबसे महत्वपूर्ण बात है जो मेरे साथ कभी हुई है," उन्होंने मुझे बताया। "मैं इस कंपनी को सब कुछ देना है। "
ट्रैविस और एफ़ेस्पैन के लिए दूसरों के डी एस, स्टारबक्स जैसे अन्य के एक मुट्ठी भर कंपनियों-है
उस तरह के जीवन कौशल सिखाने में सफल रहा जो स्कूलों, परिवारों और समुदायों के पास है
प्रदान करने में विफल। से अधिक 137,000 मौजूदा कर्मचारियों और के साथ दस लाख से अधिक
पूर्व छात्र, स्टारबक्स अब एक अर्थ में, देश के सबसे बड़े शिक्षकों में से एक है। उन सब के सब
कर्मचारी, अपने rst वर्ष में अकेले, स्टारबक्स क्लासरूम में कम से कम पचास घंटे खर्च करते हैं,
और स्टारबक्स की वर्कबुक के साथ घर पर दर्जनों और स्टारबक्स से बात करना
उन्हें सौंपे गए संरक्षक।
उस शिक्षा के मूल में, सभी महत्वपूर्ण अभ्यासों पर गहन ध्यान केंद्रित करना होगा: शक्ति।
दर्जनों अध्ययनों से पता चलता है कि क्षमता
के लिए सबसे महत्वपूर्ण कीस्टोन अभ्यास है व्यक्तिगत सफलता। 5.1 2005 के एक अध्ययन में, उदाहरण के लिए,
विश्वविद्यालय के शोधकर्ता पेंसिल्वेनिया ने आठवीं कक्षा के छात्रों का विश्लेषण किया, उनके आईक्यू और अन्य को मापने
कारकों, जिनमें यह दर्शाया जाएगा कि छात्र कितने प्रदर्शन करेंगे, जैसा कि परीक्षणों द्वारा मापा गया है
उनके आत्म-अनुशासन का।

उच्च स्तर की इच्छाशक्ति के उच्च स्तर प्राप्त करने वाले छात्रों के लिए उच्च ग्रेड अर्जित करने की संभावना अधिक होती है
अपनी कक्षाओं में और अधिक चयनात्मक स्कूलों में प्रवेश प्राप्त करते हैं। वे कम अनुपस्थिति था
और टीवी देखने में कम समय और होमवर्क पर अधिक समय बिताया। "अत्यधिक आत्म -
अनुशासित किशोरों ने प्रत्येक अकादमिक पर अपने अधिक आवेगी साथियों से बेहतर प्रदर्शन किया -
प्रदर्शन चर, "शोधकर्ताओं ने लिखा है। "आत्म अनुशासन की भविष्यवाणी की शैक्षिक प्रदर्शन आईक्यू की तुलना में अधिक मजबूत है। आत्म अनुशासन भी भविष्यवाणी की जो छात्रों
स्कूल वर्ष के दौरान उनके ग्रेड में सुधार करेगा, जबकि IQ ने ऐसा नहीं किया। ... / / p>
आत्म-अनुशासन में बौद्धिक प्रदर्शन की तुलना में अकादमिक प्रदर्शन पर बड़ा ई ect है
प्रतिभा। "5.2
शक्ति को मजबूत करने और छात्रों को एक पैर देने का सबसे अच्छा तरीका है, अध्ययन से संकेत मिलता है,
इसे एक अभ्यास में बनाना है। "कभी-कभी यह बहुत अच्छा आत्म नियंत्रण के साथ लोगों की तरह लग रहा हैं नहीं
कड़ी मेहनत कर रहे हैं - लेकिन ऐसा इसलिए है क्योंकि उन्होंने इसे स्वचालित बना दिया है, "एंजेला डकवर्थ,
में से एक। पेंसिल्वेनिया विश्वविद्यालय के शोधकर्ताओं ने मुझे बताया। “उनकी क्षमता बिना
के होती है उन्हें इसके बारे में सोचना होगा। "
स्टारबक्स के लिए, इच्छा शक्ति एक शैक्षिक जिज्ञासा से अधिक है। जब कंपनी
1990 के दशक के उत्तरार्ध में ने अपनी वृहद विकास रणनीति की शुरुआत की, अधिकारियों ने माना कि
सफलता के लिए जरूरी है कि एक ऐसे माहौल में खेती की जाए जो सिर्फ फैंस के लिए चार डॉलर का भुगतान करे
सह ee का कप। जरूरत कंपनी ने अपने कर्मचारियों को प्रशिक्षित करने के लिए खुशी का एक सा देने के लिए
लैटेस और स्कोनस के साथ। तो जल्दी पर, स्टारबक्स शोध शुरू कर दिया है कि वे कैसे कर सकता है
कर्मचारियों को अपनी भावनाओं को विनियमित करने के लिए सिखाएं और वितरित करने के लिए अपने आत्म-अनुशासन को मार्शल करें।
हर सर्विंग के साथ पेप फट। जब तक बरिस्ता एक तरफ रख करने के लिए प्रशिक्षित किया जाता है अपने निजी
समस्याएं, कुछ कर्मचारियों की भावनाएं अनिवार्य रूप से इस बात में फैल जाएंगी कि वे कैसे व्यवहार करते हैं

ग्राहक। हालांकि, एक कार्यकर्ता जानता है कि कैसे, केंद्रित और अनुशासित रहने के लिए भी
पर आठ घंटे की शिफ्ट के अंत में , वे फास्ट फूड सेवा की उच्च श्रेणी प्रदान करते हैं कि स्टारबक्स ग्राहक अपेक्षा करते हैं।

कर्मचारियों को प्रशिक्षित करने के लिए कंपनी ने लाखों डॉलर खर्च किए
आत्म-अनुशासन। कार्यकारी अधिकारियों कार्यपुस्तिका कि, में ई ect, करने के लिए गाइड के रूप में सेवा में लिखा था कि कैसे करने के लिए
बनाने से श्रमिकों के जीवन में एक अभ्यास आएगा। 5.3 जो पाठ्यक्रम हैं, वे इस भाग में हैं, क्यों
स्टारबक्स एक नींद से सिएटल कंपनी से एक बीहमोथ में बढ़ गया है, जिसके साथ से अधिक है सत्रह हजार स्टोर और एक वर्ष में $ 10 बिलियन से अधिक का राजस्व। तो स्टारबक्स इसे कैसे करता है? कैसे वे जैसे लोगों लेते ट्रैविस दवा का बेटा नशेड़ी और एक उच्च विद्यालय छोड़ने वाला जो पर्याप्त आत्म-नियंत्रण नहीं रख सकता है
McDonald's में एक नौकरी है और उसे दर्जनों कर्मचारियों और दसियों की देखरेख करना सिखाता है
हर महीने हजारों डॉलर का राजस्व? क्या, ठीक, ट्रैविस सीखा?
II।
हर कोई उस कमरे में चला गया जहाँ केस
में प्रयोग किया जा रहा था। वेस्टर्न रिज़र्व यूनिवर्सिटी ने एक बात पर सहमति जताई: कुकीज़ ने स्वादिष्ट गंध दी। वे
अभी-अभी ओवन से निकला था और चॉकलेट चिप्स के साथ ओज़िंग करते हुए एक कटोरे में रखा गया था। पर
कुकीज़ के बगल में मेज मूली का एक कटोरा था। दिन भर भूखे छात्रों
में चला गया, दो खाद्य पदार्थों के सामने बैठा, और अनजाने में, उनके
के परीक्षण के लिए प्रस्तुत किया गया। वह शक्ति देगा जो हमारी समझ को बढ़ाएगा कि आत्म-अनुशासन कैसे काम करता है।
उस समय, इच्छाशक्ति में अपेक्षाकृत कम अकादमिक जांच हुई थी। मनोवैज्ञानिक ऐसे विषयों को "आत्म-नियमन" कहे जाने वाले कुछ पहलुओं के रूप में माना जाता है, लेकिन यह
यह एक बड़ी बात नहीं थी जिसने महान जिज्ञासा को प्रेरित किया। एक प्रसिद्ध प्रयोग था,
1960 के दशक में आयोजित किया गया था, जिसमें स्टैनफोर्ड के वैज्ञानिकों ने
की इच्छा शक्ति का परीक्षण किया था चार वर्षीय बच्चों का समूह। बच्चों को एक कमरे में लाया जाता है और एक साथ प्रस्तुत किए गए
मार्शमॉलो सहित उपचारों का चयन। वे ओ एक सौदा जुटी गया: वे खा सकता एकदम से एक मार्शमैलो, या, यदि वे कुछ मिनट इंतजार करते हैं, तो वे दो
हो सकते हैं। मार्शमॉलो। तब शोधकर्ता कक्ष छोड़ दिया है। कुछ बच्चों को प्रलोभन

करने के लिए दे दिया और
वयस्क के छूटते ही मार्शमैलो खा लिया। लगभग 30 प्रतिशत उनकी उपेक्षा करने में कामयाब रहे
आग्रह करता है, और शोधकर्ता के पंद्रह मिनट बाद वापस आने पर उनके व्यवहार को दोगुना कर देता है।
दो-तरफा दर्पण के पीछे से सब कुछ देख रहे वैज्ञानिकों ने सावधान रखा
जिस ट्रैक पर बच्चों को दूसरा मार्शमॉलो कमाने के लिए पर्याप्त आत्म-नियंत्रण था।
वर्षों बाद, उन्होंने अध्ययन के कई प्रतिभागियों को ट्रैक किया। अब तक, वे थे
हाई स्कूल। शोधकर्ताओं ने उनके ग्रेड और SAT स्कोर के बारे में पूछा बनाए रखने की क्षमता
दोस्ती, और "महत्वपूर्ण समस्याओं का सामना करने की उनकी क्षमता।" उन्होंने पाया कि चार साल के बच्चे, जो ग्रैटी केटेशन में देरी कर सकते हैं, सबसे लंबे समय तक समाप्त होने के साथ सबसे अच्छा
ग्रेड और SAT स्कोर के साथ 210 अंक अधिक, औसतन, बाकी सभी की तुलना में। वे अधिक लोकप्रिय थे और कम दवाएं करते थे। आप पता था कि एक के प्रलोभन से बचने के लिए कैसे हैं
एक पूर्वस्कूली के रूप में मार्शमैलो, ऐसा लगता है, आप यह भी जानते थे कि
पर खुद को कक्षा में कैसे लाया जाए। समय और अपने होमवर्क को निस्संदेह एक बार जब आप बड़े हो गए, और साथ ही दोस्त कैसे बनाएं और
सहकर्मी दबाव का विरोध करें। यह था के रूप में अगर मार्शमैलो-अनदेखी बच्चों को स्व-नियामक कौशल था
जिसने उन्हें जीवन भर लाभ दिया। 5.4

वैज्ञानिकों ने संबंधित प्रयोगों का संचालन करना शुरू किया, जिससे यह पता लगाने की कोशिश की गई कि बच्चों की मदद कैसे करें
अपने स्व-नियामक कौशल को बढ़ाएं। उन्हें पता चला कि
उन्हें सरल गुर सिखा रहे हैं - जैसे
चित्र खींचकर, या के चारों ओर एक फ्रेम की कल्पना करके खुद को विचलित करने के रूप में
मार्शमॉलो, इसलिए यह एक तस्वीर की तरह अधिक लग रहा था और वास्तविक प्रलोभन की तरह कम था - मदद
वे आत्म-नियंत्रण सीखते हैं। 1980 के दशक तक, एक सिद्धांत सामने आया कि आम तौर पर स्वीकार कर लिया गया:
इच्छाशक्ति एक सीखने योग्य कौशल है, कुछ ऐसा जिसे बच्चों को सिखाया जा सकता है उसी तरह से
गणित करें और कहें "धन्यवाद।" लेकिन इन जांचों के लिए धन दुर्लभ था। के विषय प्रचलन में नहीं होगा। स्टैनफोर्ड वैज्ञानिकों में से कई
के अन्य क्षेत्रों पर चले गए शोध।

जब बच्चों को उनकी इच्छाओं को पूरा करने के लिए बच्चों को पढ़ाया जाता है ...
इस स्थान पर रहने वाले लोगों को जीवन का दूसरा भाग
हालाँकि, जब मनोविज्ञान का एक समूह केस वेस्टर्न में पीएचडी उम्मीदवारों - सहित
मार्क मुरवेन नाम के एक व्यक्ति ने नब्बे के दशक के मध्य में उन अध्ययनों की खोज की,
उन्होंने
शुरू किया पिछले शोध से सवाल पूछने पर जवाब नहीं मिलता है। Muraven करने के
लिए, के इस मॉडल
शक्ति- के रूप में कौशल एक संतोषजनक व्याख्या नहीं होगाआयन। एक कौशल, सब के
बाद, कुछ है जो
दिन-प्रतिदिन स्थिर रहता है। आप पर एक ऑमलेट बनाने के लिए कौशल है, तो
बुधवार, आप अभी भी जानेंगे कि इसे शुक्रवार को कैसे बनाया जाता है।
मुरावन के अनुभव में, हालांकि, ऐसा महसूस हुआ कि वह भूल गया था कि कैसे परिश्रम
करना होगा सभी
समय। कुछ शाम वह काम से घर आते हैं और कोई समस्या नहीं एक के लिए जा रहा
होता है
जोग। बाकी दिनों में वह सोफे और घड़ी टेलीविजन पर झूठ के अलावा कुछ भी नहीं कर
सकता है। यह

मानो उसका मस्तिष्क — या, कम से कम, उसके मस्तिष्क का वह हिस्सा जो उसे बनाने
के लिए जिम्मेदार है
व्यायाम- विलो को बुलाने का तरीका भूल गया था
दरवाजे को धकेलने के लिए एर। कुछ
दिन, उन्होंने स्वस्थ रूप से खाया। बाकी दिनों में जब वह थक गया था, वह पर छापा
मारा वेंडिंग मशीनों
और कैंडी और चिप्स के साथ खुद को भरवां।
यदि शक्ति एक कौशल है, तो मुरावेन आश्चर्यचकित हैं, फिर यह
से स्थिर क्यों नहीं रहता है दिन प्रति दिन? उन्हें संदेह था कि पहले के प्रयोगों की
तुलना में इच्छाशक्ति अधिक थी
से पता चला। लेकिन आपको लगता है कि एक प्रयोगशाला में कैसे परीक्षण करते हैं?
मुरावन का समाधान एक प्रयोगशाला थी जिसमें ताजे पके हुए कुकीज़ का एक कटोरा
और एक
था। मूली का कटोरा। कक्ष अनिवार्य रूप से एक दो तरह से दर्पण के साथ एक कोठरी थी,
बाहर tted
एक मेज, एक लकड़ी की कुर्सी, एक हाथ की घंटी और एक टोस्टर ओवन के साथ। साठ-
सात
अंडरग्रेजुएट्स को भर्ती किया गया और कहा गया कि वे खाना छोड़ दें। एक के बाद
एक, undergrads बैठे
दो कटोरे के सामने।
"इस प्रयोग का उद्देश्य स्वाद धारणाओं का परीक्षण करना है," एक शोधकर्ता ने प्रत्येक

व्यक्ति को बताया कि
छात्र, जो असत्य था। यह बिंदु छात्रों को बाध्य करने के लिए था - लेकिन केवल कुछ छात्र-से
उनकी शक्ति को बढ़ाएगा। इसके लिए आधा स्नातक से नीचे खाने के लिए निर्देश दिया गया
कुकीज़ और मूली को अनदेखा करें; दूसरे आधे मूली खाने और अनदेखी करने के लिए कहा गया था
कुकीज़। मुरावेन का सिद्धांत था कि कुकीज़ की अनदेखी करना कठिन है - इसमें कठिनाई होगी।
दूसरी ओर, मूली को अनदेखा करना, शायद ही किसी भी प्रयास की आवश्यकता है।
"याद रखें," शोधकर्ता ने कहा, "केवल वही भोजन खाएं जो आपको सौंपा गया है।"
फिर वह कमरे से चली गई।
एक बार जब छात्र अकेले थे, तो उन्होंने कुतरना शुरू कर दिया। कुकी खाने वालों में थे स्वर्ग। मूली खाने वालों दर्द में थे। वे खुद को
के लिए मजबूर कर दुखी थे वार्म कुकीज़ को अनदेखा करें। दो तरह से दर्पण के माध्यम से, शोधकर्ताओं में से एक को देख चुके
मूली खाने वाले एक कुकी उठाते हैं, इसे लंबे समय तक सूंघते हैं, और फिर इसे कटोरे में वापस रख देते हैं।
दूसरे ने कुछ कुकीज़ पकड़ी, उन्हें नीचे रखा, और फिर पिघली हुई चॉकलेट ओ उसकी चाटी। उंगलियां।
वी मिनट के बाद, शोधकर्ता ने कमरे को फिर से तैयार किया। Muraven के आकलन करके,
कड़वी सब्जी खाने से मूली खाने वालों पर पूरी तरह से कर लगाया जाएगा और
उपचारों की अनदेखी; कुकी खाने वालों को शायद ही उनके आत्म अनुशासन के किसी भी इस्तेमाल किया था।
"हमें आपके द्वारा खाए जाने वाले भोजन की संवेदी स्मृति के लिए पंद्रह मिनट तक प्रतीक्षा करने की आवश्यकता है
फीका, "शोधकर्ता ने प्रत्येक प्रतिभागी को बताया। समय व्यतीत करने के लिए, वह उन्हें पूरा करने को कहा
एक पहेली। यह काफी सरल देखा: अपने पेंसिल उठाने के बिना एक ज्यामितीय पैटर्न का पता लगाने
पृष्ठ से या एक ही पंक्ति में दो बार जा रहा है। आप छोड़ने के लिए चाहते हैं, शोधकर्ता ने कहा, घंटी बजाओ। वह गर्भित पहेली लंबे समय तक नहीं ले जाएगा।
सच में, पहेली को हल करना असंभव था।
यह पहेली समय पास करने का एक तरीका नहीं है; यह था का सबसे महत्वपूर्ण हिस्सा प्रयोग। विशेष रूप से
पहेली पर काम करने के लिए यह बहुत अधिक समय लेगा जब प्रत्येक प्रयास विफल हो गया। वैज्ञानिकों सोचा, होगा छात्रों को, जो पहले से ही
कुकीज़ को अनदेखा करने से उनकी शक्ति में तेजी आएगी? अन्य में

शब्द, क्या एक सीमित संसाधन होगा?
अपने दो-तरफा दर्पण के पीछे से, शोधकर्ताओं ने देखा। कुकी खाने वालों, साथ
SPECIAL_IMAGE-index-99_1.ng%20????-REPLACE_ME
आत्म-अनुशासन के उनके अप्रयुक्त भंडार, पहेली पर काम करना शुरू कर दिया। सामान्य तौर पर, वे
आराम से देखा गया। उनमें से एक की कोशिश की एक सीधी एक
pproach, एक सड़क पर हिट, और फिर
फिर से शुरू हुआ। और फिर। और फिर। कुछ करने से पहले आधे घंटे के ऊपर एक के लिए काम किया
शोधकर्ता ने उन्हें रोकने के लिए कहा। औसत पर, कुकी खाने वालों खर्च लगभग उन्नीस घंटी बजाए जाने से पहले मिनटों के दौरान पहेली को हल करने की कोशिश कर रहे एप्स।
मूली खाने वाले, अपनी कमज़ोर इच्छाशक्ति के साथ, पूरी तरह से di erent में काम करेंगे। वे
जैसा कि उन्होंने काम किया। वे निराश हो गया। एक शिकायत की कि पूरे
प्रयोग समय की बर्बादी थी। उनमें से कुछ की मेज पर उनके सिर रख दिया और बंद कर दिया
उनकी आँखें। एक शोधकर्ता पर बोले जब वह वापस आया था। औसत पर,
मूली खाने वालों ने कुकी
से लगभग आठ मिनट, 60 प्रतिशत कम समय के लिए काम किया। छोड़ने से पहले खाने वाले। जब शोधकर्ता बाद में पूछा कि वे कैसे महसूस किया है, में से एक
मूली खाने वालों ने कहा कि वह "इस गूंगे प्रयोग से बीमार थे।"
"लोगों को कुकीज़ को अनदेखा करने के लिए अपनी इच्छा शक्ति का थोड़ा सा उपयोग करके, हमने
डाल दिया था। उन्हें एक ऐसी अवस्था में पहुँचाया जहाँ वे बहुत तेज़ी से छोड़ने को तैयार थे, ”मुरावन ने मुझे बताया।
तब से इस विचार पर दो सौ से अधिक अध्ययन हो चुके हैं, और वे सभी
हैं एक ही चीज मिली। क्या शक्ति केवल एक कौशल नहीं होगी। यह एक मांसपेशी, मांसपेशियों में की तरह है अपने
हथियार या पैर, और यह थका हुआ हो जाता है क्योंकि यह कठिन काम करता है, इसलिए अन्य
के लिए कम शक्ति बची है चीज़ें। "
शोधकर्ताओं ने सभी प्रकार की घटनाओं को समझाने के लिए इस एनडिंग पर बनाया है। कुछ है
ने सुझाव दिया कि यह स्पष्ट करने में मदद करता है कि अन्यथा सफल लोग विवाहेतर संबंध के कारण सुसाइड कर लेते हैं
अफेयर्स (जो कि उपयोग करने के एक लंबे दिन के बाद देर रात शुरू होने की संभावना है काम) या क्यों अच्छे चिकित्सक गूंगा गलतियाँ करते हैं (जो कि अक्सर के बाद होता है डॉक्टर ने एक लंबे, जटिल कार्य को पूरा किया है जिसमें गहन ध्यान देने की आवश्यकता

है)। 5.5 "यदि आप
चाहते हैं कुछ ऐसा करने की आवश्यकता होगी जिसमें शक्ति होगी - जैसे काम के बाद दौड़ने के लिए - आपको
करना होगा दिन के दौरान अपनी इच्छाशक्ति की मांसपेशियों का संरक्षण करें, ”मुरावन ने मुझे बताया। "यदि आप इसे बहुत ऊपर का उपयोग करते हैं
थकाऊ कार्यों पर जल्दी जैसे ईमेल लिखना या जटिल और उबाऊ खर्च को खत्म करना फ़ॉर्म, आपके घर पहुंचने तक सारी ताकत चली जाएगी। " 5.6
लेकिन यह सादृश्य कितना आगे बढ़ता है? व्यायाम करने से मांसपेशियों की मांसपेशियां उन्हें
बना देंगी डंबल के उपयोग से उसी तरह मजबूत होता है जिससे बाइसेप्स मजबूत होते हैं? 2006 में, दो ऑस्ट्रेलियाई शोधकर्ताओं- मेगन ओटेन और केन चेंग ने जवाब देने की कोशिश की
वसीयत बनाने की कसरत से वह प्रश्न। वे नामांकित दो दर्जन लोग
अठारह वर्ष की आयु के बीच और एक शारीरिक व्यायाम कार्यक्रम में फाइट और, दो / से अधिक
महीने, उन्हें भारोत्तोलन, प्रतिरोध प्रशिक्षण,
की बढ़ती संख्या के माध्यम से डालें और एरोबिक दिनचर्या। 5.7 सप्ताह के बाद सप्ताह, लोगों ने खुद को और अधिक व्यायाम करने के लिए मजबूर किया
बार-बार, अधिक से अधिक उपयोग करने से प्रत्येक बार वे जिम से टकराएंगे।
दो महीनों के बाद, शोधकर्ताओं ने बाकी प्रतिभागियों के जीवन की छानबीन की कि क्या देखने के लिए
जिम में इच्छाशक्ति बढ़ेगी जिसके परिणामस्वरूप घर पर अधिक से अधिक शक्ति बढ़ेगी। इससे पहले
प्रयोग शुरू हुआ, अधिकांश विषय आत्म-प्रवीण सोफे आलू थे। अब, की
बेशक, वे बेहतर शारीरिक आकार में थे। लेकिन वे भी के अन्य भागों में स्वस्थ थे
उनका जीवन, साथ ही साथ। अधिक समय वे जिम में खर्च, कम सिगरेट वे
स्मोक्ड और कम अल्कोहल, ca eine और जंक फूड जो उन्होंने खाया। वे थे
होमवर्क पर अधिक घंटे बिताने और कम टीवी देखने के लिए। वे कम उदास थे।
शायद, ओटेन और चेंग आश्चर्यचकित थे, उन परिणामों
का शक्ति से कोई लेना-देना नहीं था।
क्या होगा यदि व्यायाम सिर्फ लोगों को खुश और एल बनाता हैईएसएस फास्ट फूड के लिए भूख लगी है?
इसलिए उन्होंने एक और प्रयोग किया। 5.8 इस बार, उन्होंने उनतीस लोगों को साइन अप किया
चार महीने के धन प्रबंधन कार्यक्रम के लिए । वे बचत लक्ष्य निर्धारित किया और पूछा प्रतिभागी खुद को विलासिता से वंचित करने के लिए, जैसे कि रेस्तरां या फिल्मों में भोजन।
प्रतिभागियों को उनके द्वारा खरीदी गई हर चीज का विस्तृत लॉग रखने के लिए कहा गया, जो

था rst पर गुस्सा करना, लेकिन अंततः लोगों ने आत्म-अनुशासन के लिए हर
को नीचे धकेलने का काम किया खरीद।
कार्यक्रम के माध्यम से आगे बढ़ते हुए लोगों की नज़रों में सुधार हुआ। अधिक आश्चर्य की बात है,
उन्होंने सिगरेट भी कम पी और कम शराब और ईईन पी ली- औसतन, दो
कम कप सह ee, दो कम बियर और, धूम्रपान करने वालों के बीच, कम सिगरेट सिगरेट
प्रत्येक दिन। 5.9 वे जंक फूड कम खाते थे और काम और स्कूल में अधिक उत्पादक थे। यह
व्यायाम अध्ययन की तरह था: जैसा कि लोगों ने अपनी इच्छा शक्ति को एक हिस्से में मजबूत किया है
<शरीर वर्ग = "कैलिबर"> अपने जीवन में- जिम में, या धन प्रबंधन कार्यक्रम में- यह ताकत
से अधिक है। इसमें उन्होंने क्या खाया या कितनी मेहनत की। एक बार शक्ति मजबूत हो जाएगी, तो यह
होगा ने सब कुछ छुआ।
ओटेन और चेंग ने एक और प्रयोग किया। वे दाखिला लिया forty- एक में छात्रों ve
शैक्षणिक सुधार कार्यक्रम जो अध्ययन अभ्यास बनाने पर केंद्रित है। 5.10 मुख्यतः,
प्रतिभागियों के सीखने के कौशल में सुधार हुआ। और छात्रों ने कम धूम्रपान किया, कम पीया,
कम टीवी देखा, अधिक व्यायाम किया, और स्वस्थ खाया, भले ही उन सभी चीजों को
शैक्षणिक कार्यक्रम में का कभी उल्लेख नहीं किया गया। फिर से, जैसा कि उनकी मांसपेशियों को होगा
मजबूत, अच्छा अभ्यास उनके जीवन के अन्य हिस्सों में फैलने के लिए लग रहा था।
"जब आप खुद को जिम जाने के लिए मजबूर करना सीखते हैं या अपना होमवर्क शुरू करते हैं या
खाते हैं हैमबर्गर के बजाय सलाद, क्या हो रहा है का हिस्सा है कि आप कैसे बदल रहे हैं आप
think, ”टोड हीथरन, डार्टमाउथ के एक शोधकर्ता ने कहा कि इच्छाशक्ति पर काम किया है
अध्ययन। 5.11 "लोग अपने दोषों को नियंत्रित करने में बेहतर होते हैं। वे सीखें कि कैसे विचलित करने के लिए
खुद को प्रलोभनों से। और एक बार जब आप उस नाली में पहुंच जाएंगे, तो आपका
मस्तिष्क का अभ्यास आपको लक्षय पर ध्यान केंद्रित करने में मदद करने के लिए किया जाता है। "
अब लगभग हर प्रमुख विश्वविद्यालय में सैकड़ों शोधकर्ता हैं, अध्ययन
शक्ति देगा। फिलाडेल्फिया, सिएटल, न्यूयॉर्क में सार्वजनिक और चार्टर स्कूल, और दूसरी जगहों
ने पाठ्यक्रम को सम्मिलित करना शुरू कर दिया है - पाठ को पाठ्यसामग्री में मजबूत करना। KIPP में या

"नॉलेज इज पावर प्रोग्राम" - कम आय वाले सेवारत चार्टर स्कूलों का संग्रह
देश भर में छात्रों को आत्म-नियंत्रण पढ़ाना स्कूलों के दर्शन का हिस्सा है। (ए
फिलाडेल्फिया में KIPP स्कूल ने छात्रों को "
खाओ मत करो" की घोषणा करते हुए शर्ट दिया। Marshmallow। ") इनमें से कई स्कूलों ने नाटकीय रूप से छात्रों के परीक्षा स्कोर बढ़ा दिए हैं। 5.12
"यही कारण है कि बच्चों को पियानो पाठ या खेल के लिए साइन अप करना बहुत महत्वपूर्ण है। यह कुछ भी नहीं है
एक अच्छा संगीतकार या एक वर्षीय फुटबॉल स्टार बनाने के साथ करना है, "हीथरन ने कहा।
"जब आप अपने आप को एक घंटे के लिए अभ्यास करने या पंद्रह गोद चलाने के लिए मजबूर करना सीखते हैं, तो आप शुरू करते हैं
आत्म-नियामक शक्ति का निर्माण। एक ve वर्षीय जो दस मिनट के लिए गेंद का पालन कर सकते
एक छठा ग्रेडर बन जाता है जो समय पर अपना होमवर्क शुरू कर सकता है। " 5.13
जैसा कि शोध के आधार पर वैज्ञानिक सी पत्रिकाओं और समाचार पत्र
में एक गर्म विषय बन जाएगा। लेख, यह कॉर्पोरेट अमेरिका में छल करने लगा है। जैसे फर्मों स्टारबक्स और
गैप, वॉलमार्ट, रेस्तरां, या कोई अन्य व्यवसाय जो प्रवेश स्तर के श्रमिकों पर निर्भर करता है
- सभी एक आम समस्या का सामना करते हैं: कोई फर्क नहीं पड़ता कि कितना
है उनके कर्मचारी एक महान
करना चाहते हैं नौकरी, कई असफल हो जाएंगे क्योंकि उनके पास आत्म-अनुशासन की कमी है। वे देर से दिखाई देते हैं। वे
पर स्नैप असभ्य ग्राहक। वे विचलित या कार्यस्थल नाटकों में तैयार हो जाओ। वे के लिए छोड़ दिया
कारण।
"बहुत सारे कर्मचारियों के लिए, स्टारबक्स उनके पेशेवर अनुभव हैं," क्रिस्टीन ने कहा
उप, जिन्होंने एक दशक से अधिक समय तक कंपनी के प्रशिक्षण कार्यक्रमों की देखरेख की।
"यदि आपके माता-पिता या शिक्षक आपको बता रहे हैं कि आपका पूरा जीवन क्या करना है, और
अचानक ग्राहक चिल्ला रहे हैं और आपका बॉस आपको मार्गदर्शन देने के लिए बहुत व्यस्त है, यह
हो सकता है वास्तव में भारी। लोगों का एक बहुत संक्रमण नहीं कर सकता। इसलिए हम बाहर आंकड़ा करने की कोशिश
अपने कर्मचारियों को वे आत्म-अनुशासन कैसे दें जो उन्होंने हाई स्कूल में नहीं सीखा है। "
लेकिन जब स्टारबक्स जैसी कंपनियों ने
से वसीयत पाठ को लागू करने की कोशिश की कार्यस्थल पर मूली-और-कुकी की पढ़ाई,

वे डि पंथी का सामना करते थे। वे
प्रायोजित वजन-नुकसान वर्ग और ओ ered कर्मचारी मुफ्त जिम सदस्यता, उम्मीद
bene ts इस बात पर निर्भर करेगा कि वे सह ee कैसे सेवा करते हैं। 5.14 उपस्थिति
धब्बेदार था। यह था
काम पर, कर्मचारियों / कर्मचारियों के साथ पूरे दिन के बाद क्लास में बैठना या जिम
जाना कठिन है
शिकायत की गई। "किसी काम पर आत्म अनुशासन के साथ परेशानी है, तो वे शायद यह
भी कर रहे हैं
अपने आत्म-अनुशासन को मजबूत करने के लिए डिज़ाइन किए गए कार्यक्रम में भाग
लेने में परेशानी हो रही है
मुरावेन ने कहा कि काम के बाद।
लेकिन स्टारबक्स इस समस्या को हल करने के लिए दृढ़ थे। 2007 तक, इसकी की ऊंचाई
के दौरान
विस्तार, कंपनी हर दिन सात नए स्टोर खोल रही थी और कई
किराए पर ले रही थी हर सप्ताह पंद्रह सौ कर्मचारी .5.15 उन्हें ग्राहक सेवा में सेवा देने
के लिए प्रशिक्षण देने के लिए
समय पर दिखें और पाटीदारों पर गुस्सा न करें और हर किसी की मुस्कान के साथ सेवा करें
जबकि
ग्राहकों के आदेशों को याद रखना और, यदि संभव हो, तो उनके नाम आवश्यक थे। लोग
थोड़ी सी चमक के साथ दिए जाने वाले महंगे लट्टे की अपेक्षा करें। "हम सह ee में नहीं
कर रहे हैं
व्यापार सेवारत लोग, "स्टारबक्स के पूर्व अध्यक्ष हावर्ड बेहार ने मुझे बताया।
"हम सह ee की सेवा करने वाले लोगों के व्यवसाय में हैं। हमारे पूरे व्यापार मॉडल पर
आधारित है
शानदार ग्राहक सेवा। इसके बिना, हम टोस्ट हैं। "
स्टारबक्स ने जो समाधान खोजा, वह आत्म-अनुशासन को एक संगठनात्मक में बदल
रहा था।
अभ्यास।

III।

1992 में, एक ब्रिटिश मनोवैज्ञानिक स्कॉटलैंड के सबसे व्यस्त आर्थोपेडिक अस्पतालों में
से दो में चला गया
और भर्ती किए गए एक-दर्जन रोगियों को एक प्रयोग के लिए, जिसे उन्होंने आशा
व्यक्त की कि वे कैसे
समझाएंगे परिवर्तन के लिए असाधारण रूप से प्रतिरोधी लोगों की इच्छा शक्ति को
बढ़ावा देगा। 5.16
मरीज, औसतन, अड़सठ साल के थे। उनमें से ज्यादातर अर्जित की तुलना में कम
$ 10,000 एक वर्ष और एक हाई स्कूल की डिग्री से अधिक नहीं है। वे सब के सब हाल
ही में किया था
कूल्हे या घुटने की रिप्लेसमेंट सर्जरी हुई, लेकिन क्योंकि वे अपेक्षाकृत गरीब थे और

अशिक्षित, कई ने अपने संचालन के लिए वर्षों का इंतजार किया था। वे सेवानिवृत्त थे, बुजुर्ग
यांत्रिकी, और स्टोर क्लर्क। वे जीवन के एनएएल अध्यायों में थे, और सबसे करने के लिए कोई इच्छा नहीं थी
एक नई पुस्तक चुनें।
एक कूल्हे या घुटने की सर्जरी से पुनप्र्राप्त करना अविश्वसनीय रूप से कठिन है। आपरेशन शामिल है
जोड़ों की मांसपेशियों को अलग करना और हड्डियों के माध्यम से देखना
। जबकि ठीक हो, सबसे छोटी
मूवमेंट्स- बिस्तर में शिफ्ट करना या ज्वाइंट से बाहर निकलना- एक्सरसाइज हो सकता है। हालांकि, यह है
आवश्यक है कि मरीज सर्जरी से उठते ही लगभग व्यायाम करना शुरू कर देते हैं। वे मांसपेशियों और त्वचा के ठीक होने, या निशान पड़ने से पहले अपने पैरों और कूल्हों को हिलाना शुरू कर देना चाहिए
ऊतक संयुक्त को रोक देगा, इसकी विशिष्टता को नष्ट कर देगा। इसके अलावा, यदि रोगियों शुरू नहीं है
व्यायाम, वे रक्त के थक्कों को विकसित करने का जोखिम उठाते हैं। लेकिन दर्द तो चरम है कि यह नहीं है
असामान्य लोगों के लिए पुनर्वसन सत्रों को छोड़ना। मरीजों, विशेष रूप से बुजुर्गों अक्सर डॉक्टरों के आदेशों का पालन करने से इनकार करते हैं।
स्कॉटिश अध्ययन के प्रतिभागी उन लोगों के प्रकार थे जिनके असफल होने की संभावना सबसे अधिक थी
पुनर्वास। वैज्ञानिक प्रयोग का आयोजन देखना चाहता था अगर यह संभव हो गया था उनकी मदद करने के लिए उनकी क्षमता में वृद्धि होगी। वह उनके बाद प्रत्येक रोगी के एक पुस्तिका दी
सर्जरी जो उनके पुनर्वसन कार्यक्रम को विस्तृत करती है, और पीठ में तेरह अतिरिक्त थे पृष्ठ- प्रत्येक सप्ताह के लिए — रिक्त स्थानों और निर्देशों के साथ: "इस सप्ताह के लिए मेरे लक्ष्य
__________ हैं? लिख आप क्या करने जा रहे वास्तव में क्या। उदाहरण के लिए, आप कर रहे हैं, तो
इस सप्ताह टहलने जा रहे हैं, नीचे लिखें कि आप कब और कहाँ घूमने जा रहे हैं। "
उसने मरीज़ों के साथ उन सभी पृष्ठों में से करने के लिए कहा, जिनमें सी योजना है। फिर वह तुलना में
उन लोगों की पुनप्र्राप्ति, जिन्होंने उन रोगियों के साथ लक्षयों को लिखा, जिन्हें प्राप्त हुआ था समान पुस्तिकाएं, लेकिन कुछ भी नहीं लिखा।
यह सोचना बेतुका लगता है कि लोगों को कोरे कागज के कुछ टुकड़े देने से
हो सकता है di erence कितनी जल्दी वे सर्जरी से ठीक हो जाते हैं। लेकिन जबशोधकर्ता का दौरा किया
तीन महीने बाद मरीज, उसे दो समूहों के बीच एक हड़ताली di erence मिला।

जिन रोगियों ने अपनी पुस्तिका में योजनाएँ लिखी थीं, वे लगभग दो बार चलना शुरू कर चुके थे
उपवास उन लोगों के रूप में जो नहीं थे। वे अपनी कुर्सियों से अंदर-बाहर होने लगे थे, अनसाल्टेड, लगभग तीन गुना तेज। वे अपने पैरों में जूते डालना कर रहे थे, कर कपड़े धोना, और अपने आप को उन रोगियों की तुलना में जल्दी खाना बनाना, जिन्हें स्क्रिबल नहीं किया गया है
समय से पहले लक्षय।
मनोवैज्ञानिक यह समझना चाहता था कि क्यों। वह पुस्तिकाएं जांच की, और ने पाया कि अधिकांश खाली पन्नों को विशिष्ट ग, विस्तृत योजनाओं के साथ खो दिया गया था। वसूली के सबसे सांसारिक पहलुओं के बारे में । एक मरीज, उदाहरण के लिए, लिखा था, "मैं
काम से मेरी पत्नी से मिलने के लिए कल बस स्टॉप पर जाएगा, "और फिर नोट किया कि समय निकलने पर, वह जिस मार्ग पर चलेगा, वह क्या पहनेगा, वह कौन सा कोट बारिश होने पर लाएगा, और यदि दर्द बहुत अधिक हो गया है तो वह कौन सी गोलियाँ लेगा।
इसी तरह के एक और अध्ययन में, एक और मरीज ने
के बारे में बहुत ही विशिष्ट सी शेडयूल की एक श्रृंखला लिखी। अभ्यास वह हर बार जब वह बाथरूम जाता था। एक तीसरा एक मिनट-दर लिखा था -
ब्लॉक के चारों ओर चलने के लिए मिनट यात्रा कार्यक्रम।
जैसा कि मनोवैज्ञानिक ने पुस्तिकाओं की जांच की, उसने देखा कि कई योजनाओं में था आम तौर पर कुछ: वे इस बात पर ध्यान केंद्रित करते हैं कि मरीज कैसे का एक विशिष्ट क्षण संभालेंगे प्रत्याशित दर्द। उदाहरण के लिए, जिस व्यक्ति ने बाथरूम के रास्ते पर अभ्यास किया है,
जानता था कि हर बार जब वह सोफे से उठता था, तो दर्द बढ़ जाता था। तो उन्होंने लिखा है
इससे निपटने के लिए एक योजना: स्वचालित रूप से rst कदम उठाएं, तुरंत, इसलिए वह फिर से बैठने के लिए लुभाया नहीं जाएगा। रोगी है जो बस स्टॉप पर अपनी पत्नी से मुलाकात की
दोपहर के बाद घबरा गया, क्योंकि वह टहलने वाला हर दिन सबसे लंबा और सबसे दर्दनाक था।

इसलिए उसने हर उस बाधा का विस्तार किया जिसका वह सामना कर सकता है, और आगे एक समाधान के साथ आया
समय।

एक और तरीका रखो, मरीजों की योजनाएं इक्वेशन पॉइंट में चारों ओर बनाई गईं जब वे उनके दर्द को जानता था- और इस तरह छोड़ने का प्रलोभन सबसे मजबूत होगा। रोगियों

खुद बता रहे थे कि वे इसे कूबड़ पर कैसे बनाने जा रहे थे।
उनमें से प्रत्येक ने, सहजता से, उन्हीं नियमों को नियोजित किया जो क्लॉड हॉपकिंस ने के लिए इस्तेमाल किया था। पेप्सोडेंट बेचें। वे पहचान सरल संकेतों और स्पष्ट पुरस्कार एड। आदमी है जो मुलाकात की उसकी
उदाहरण के लिए, बस स्टॉप पर पत्नी, पहचान एड एक आसान क्यू - यह *3:30* है, वह अपने रास्ते पर है
घर*!* -और उसने स्पष्ट रूप से अपना इनाम दे दिया- हनी, मैं यहाँ हूँ*!* जब प्रलोभन वॉक के माध्यम से आधे रास्ते में दिखाई दिया, रोगी इसे अनदेखा कर सकता है क्योंकि उसके पास
था एक अभ्यास में आत्म-अनुशासन तैयार किया।
मरीज़ों की इच्छा पूरी करने के लिए डिज़ाइन किए गए आइटमों को हमेशा के लिए अलग-अलग इंस्टिंक्शन्स पोस्ट
ऐसा कोई कारण नहीं है कि दूसरे मरीज-जो रिकवरी नहीं लिखते हैं
योजनाएं-जैसा व्यवहार नहीं किया है। सभी रोगियों के संपर्क में किया गया था
अस्पताल में एक ही सलाह और चेतावनी। वे सभी को पता था कि व्यायाम जरूरी था
उनकी वसूली के लिए । वे पुनर्वसन के सारे खर्च सप्ताह।
लेकिन जिन रोगियों ने कोई योजना नहीं लिखी है, वे एक हस्ताक्षरित केंटी नुकसान में थे, क्योंकि वे कभी नहीं सोचते थे कि दर्दनाक विभक्ति बिंदुओं से कैसे निपटें। वे
कभी जानबूझकर डिज़ाइन नहीं किया जाएगा। भले ही वे आसपास चलने के लिए इरादा ब्लॉक, उनके संकल्प ने उन्हें तब त्याग दिया जब उन्होंने rst की पीड़ा का सामना किया चरण।
जब स्टारबक्स के वर्कर्स को बढ़ाने की कोशिशों में जिम मेंबरशिप के माध्यम से जोर दिया जाएगा
और आहार कार्यशालाएं लड़खड़ा गईं, अधिकारियों ने फैसला किया कि उन्हें एक नया तरीका अपनाने की जरूरत है।
तीन महीने बाद मरीज, उसे दो समूहों के बीच एक हड़ताली di erence मिला।
जिन रोगियों ने अपनी पुस्तिका में योजनाएँ लिखी थीं, वे लगभग दो बार चलना शुरू कर चुके थे
उपवास उन लोगों के रूप में जो नहीं थे। वे अपनी कुर्सियों से अंदर-बाहर होने लगे थे, अनसाल्टेड, लगभग तीन गुना तेज। वे अपने पैरों में जूते डालना कर रहे थे, कर
कपड़े धोना, और अपने आप को उन रोगियों की तुलना में जल्दी खाना बनाना, जिन्हें स्क्रिबल नहीं किया गया है
समय से पहले लक्षय।
मनोवैज्ञानिक यह समझना चाहता था कि क्यों। वह पुस्तिकाएं जांच की, और
ने पाया कि अधिकांश खाली पन्नों को विशिष्ट ग, विस्तृत योजनाओं
के साथ खो दिया गया था। वसूली के सबसे सांसारिक पहलुओं के बारे में । एक मरीज, उदाहरण के लिए, लिखा था, "मैं
काम से मेरी पत्नी से मिलने के लिए कल बस स्टॉप पर जाएगा, "और फिर नोट किया कि समय निकलने पर, वह जिस मार्ग पर चलेगा, वह क्या पहनेगा, वह कौन सा कोट

बारिश होने पर लाएगा, और यदि दर्द बहुत अधिक हो गया है तो वह कौन सी गोलियाँ लेगा।
इसी तरह के एक और अध्ययन में, एक और मरीज ने
के बारे में बहुत ही विशिष्ट सी शेड्यूल की एक श्रृंखला लिखी। अभ्यास वह हर बार जब वह बाथरूम जाता था। एक तीसरा एक मिनट-दर लिखा था -
ब्लॉक के चारों ओर चलने के लिए मिनट यात्रा कार्यक्रम।
जैसा कि मनोवैज्ञानिक ने पुस्तिकाओं की जांच की, उसने देखा कि कई योजनाओं में था आम तौर पर कुछ: वे इस बात पर ध्यान केंद्रित करते हैं कि मरीज कैसे
का एक विशिष्ट क्षण संभालेंगे प्रत्याशित दर्द। उदाहरण के लिए, जिस व्यक्ति ने बाथरूम के रास्ते पर अभ्यास किया है,
जानता था कि हर बार जब वह सोफे से उठता था, तो दर्द बढ़ जाता था। तो उन्होंने लिखा है
इससे निपटने के लिए एक योजना: स्वचालित रूप से rst कदम उठाएं, तुरंत, इसलिए वह फिर से बैठने के लिए लुभाया नहीं जाएगा। रोगी है जो बस स्टॉप पर अपनी पत्नी से मुलाकात की
दोपहर के बाद घबरा गया, क्योंकि वह टहलने वाला हर दिन सबसे लंबा और सबसे दर्दनाक था।

इसलिए उसने हर उस बाधा का विस्तार किया जिसका वह सामना कर सकता है, और आगे एक समाधान के साथ आया
समय।

एक और तरीका रखो, मरीजों की योजनाएं इक्वेशन पॉइंट में चारों ओर बनाई गईं जब वे उनके दर्द को जानता था- और इस तरह छोड़ने का प्रलोभन सबसे मजबूत होगा। रोगियों
खुद बता रहे थे कि वे इसे कूबड़ पर कैसे बनाने जा रहे थे।
उनमें से प्रत्येक ने, सहजता से, उन्हीं नियमों को नियोजित किया जो क्लॉड हॉपकिंस ने के लिए इस्तेमाल किया था। पेप्सोडेंट बेचें। वे पहचान सरल संकेतों और स्पष्ट पुरस्कार एड। आदमी है जो मुलाकात की उसकी
उदाहरण के लिए, बस स्टॉप पर पत्नी, पहचान एड एक आसान क्यू - यह *3:30* है, वह अपने रास्ते पर है
घर*!* -और उसने स्पष्ट रूप से अपना इनाम दे दिया- हनी, मैं यहाँ हूँ*!* जब प्रलोभन वॉक के माध्यम से आधे रास्ते में दिखाई दिया, रोगी इसे अनदेखा कर सकता है क्योंकि उसके पास
था एक अभ्यास में आत्म-अनुशासन तैयार किया।
मरीज़ों की इच्छा पूरी करने के लिए डिज़ाइन किए गए आइटमों को हमेशा के लिए अलग-अलग इंस्टिंक्शन्स पोस्ट
ऐसा कोई कारण नहीं है कि दूसरे मरीज-जो रिकवरी नहीं लिखते हैं

योजनाएं-जैसा व्यवहार नहीं किया है। सभी रोगियों के संपर्क में किया गया था
अस्पताल में एक ही सलाह और चेतावनी। वे सभी को पता था कि व्यायाम जरूरी था
उनकी वसूली के लिए । वे पुनर्वसन के सारे खर्च सप्ताह।
लेकिन जिन रोगियों ने कोई योजना नहीं लिखी है, वे एक हस्ताक्षरित केंटी नुकसान में थे,
क्योंकि वे कभी नहीं सोचते थे कि दर्दनाक विभक्ति बिंदुओं से कैसे निपटें। वे
कभी जानबूझकर डिज़ाइन नहीं किया जाएगा। भले ही वे आसपास चलने के लिए इरादा
ब्लॉक, उनके संकल्प ने उन्हें तब त्याग दिया जब उन्होंने rst की पीड़ा का सामना किया
चरण।
जब स्टारबक्स के वर्कर्स को बढ़ाने की कोशिशों में जिम मेंबरशिप के माध्यम से जोर दिया
जाएगा
और आहार कार्यशालाएं लड़खड़ा गईं, अधिकारियों ने फैसला किया कि उन्हें एक नया
तरीका अपनाने की जरूरत है।
सह ee (" एक जल्दबाजी ग्राहक तात्कालिकता की भावना के साथ बोलते हैं और अधीर
लग सकता है या
उनकी घड़ी देखें ") और जिन्हें थोड़ी अधिक कोडिंग (" एक नियमित ग्राहक
"की आवश्यकता है अन्य बरिस्ता को नाम से जानता है और सामान्य रूप से प्रत्येक
दिन एक ही पेय का आदेश देता है ")।
प्रशिक्षण मैनुअल के दौरान दर्जनों रिक्त पृष्ठ होते हैं जहाँ कर्मचारी
लिख सकते हैं बाहर की योजना जो यह अनुमान लगाती है कि वे अंकन अंकों में कैसे
वृद्धि करेंगे। तब वे अभ्यास
वे योजनाएँ, बार-बार, जब तक वे स्वचालित नहीं हो जातीं। 5.20
इस तरह से अभ्यास एक अभ्यास बन जाएगा: समय से पहले एक निश्चित व्यवहार का
चयन करके,
और तब रूटीन का अनुसरण करते हुए जब ection पॉइंट आता है। जब स्कॉटिश
रोगियों ने अपनी पुस्तिकाओं को बाहर निकाल दिया, या ट्रैविस ने *LATTE* विधि का
अध्ययन किया, उन्होंने फैसला किया
समय से पहले कैसे क्यू पर प्रतिक्रिया करने के लिए - एक दर्दनाक मांसपेशी या एक
नाराज ग्राहक। जब
क्यू पहुंचे, दिनचर्या हुई।
स्टारबक्स ऐसी प्रशिक्षण विधियों का उपयोग करने वाली एकमात्र कंपनी नहीं है।
में उदाहरण के लिए, डेलोइट कंसल्टिंग, दुनिया की सबसे बड़ी कर और वित्तीय सेवा
कंपनी,
कर्मचारियों को "मोमेंट्स दैट मैटर" नामक एक पाठ्यक्रम में प्रशिक्षित किया जाता है,
जो पर केंद्रित है
जब ग्राहक किसी शुल्क के बारे में शिकायत करते हैं, तो एविएशन पॉइंट्स से निपटना,
जब
सहकर्मी लाल है, या जब एक डेलोइट सलाहकार ने गलती की है। उन लोगों में से
प्रत्येक के लिए
क्षण, पूर्व-नियोजित दिनचर्या हैं- जिज्ञासु कहो, क्या कोई एक विल नहीं,

5/5/5 नियम लागू करें - कर्मचारियों का मार्गदर्शन करें कि उन्हें कैसे जवाब देना चाहिए। पर
कंटेनर स्टोर, कर्मचारियों को उनके rst वर्ष में 185 से अधिक घंटे का प्रशिक्षण प्राप्त होता है
अकेला। वे इस तरह के एक नाराज सहकर्मी या एक
के रूप में ection अंक में पहचान करने के लिए सिखाया जाता है अभिभूत ग्राहक, और अभ्यास s, जैसे कि दुकानदारों को शांत करने के लिए दिनचर्या या
को परिभाषित करना टकराव। एक ग्राहक जो में आता है, अभिभूत लगता है उदाहरण के लिए, एक
कर्मचारी तुरंत उन्हें अपने घर में अंतरिक्ष की कल्पना करने के लिए कहता है, जिसकी वे अपेक्षा कर रहे हैं
व्यवस्थित करें, और वर्णन करें कि जब सब कुछ अपनी जगह पर हो तो उन्हें कैसा महसूस होगा। "हम लिया है
ग्राहक हमारे पास आते हैं और कहते हैं, better यह मेरे सिकुड़ने की यात्रा से बेहतर है, ""
कंपनी के सीईओ ने एक रिपोर्टर को बताया। 5.21
IV।
हॉवर्ड शुल्ट्ज़, वह व्यक्ति जिसने स्टारबक्स को एक कोलोसस में बनाया था, वह
से इतनी दूर नहीं है कुछ तरीकों से ट्रैविस। 5.22 वह ब्रुकलिन में एक सार्वजनिक आवास परियोजना में बड़ा हुआ, एक
साझा करता है। अपने माता-पिता और दो भाई-बहनों के साथ दो-बेडरूम का अपार्टमेंट। जब वह था सात साल
बूढ़े, शुल्त्स के पिता ने अपना टखना तोड़ दिया और डायपर ट्रक चलाकर अपनी नौकरी खो दी। यही कारण है कि था सभी
इसने परिवार को संकट में डाल दिया। उनके पिता, के बाद उनके घुटने में चंगा, साइकिल चालन शुरू हुआ
कम भुगतान वाली नौकरियों की एक श्रृंखला के माध्यम से। "मेरे पिताजी अपने तरीके से कभी नहीं मिली," Schultz ने मुझे बताया। "मैं
अपने आत्मसम्मान को पस्त होते देखा। मुझे लगा जैसे वहाँ था इतना अधिक है कि वह हो सकता था
निपुण। "
शुल्ट्ज स्कूल डामर खेल के मैदानों और बच्चों के साथ एक जंगली, भीड़भाड़ वाली जगह थी
फुटबॉल, बास्केटबॉल, सॉफ्टबॉल, पंच बॉल, थप्पड़ बॉल, और किसी भी अन्य खेल को खेलना वे
वसीयत कर सकता है। यदि आपकी टीम खो दिया है, यह एक हो ले सकता है
एक और मोड़ पाने के लिए उर। शुल्ज़ तो
ने सुनिश्चित किया कि उनकी टीम हमेशा जीते, कोई फर्क नहीं पड़ता लागत। वह खूनी साथ घर आना होगा

अपनी कोहनी और घुटनों पर खरोंच करता है, जिसे उसकी माँ धीरे से गीले कपड़े से रगड़ेगी।
"आपने नौकरी नहीं छोड़ी," उसने उसे बताया।
उनकी प्रतिस्पर्धा ने उन्हें एक कॉलेज फुटबॉल छात्रवृत्ति अर्जित की (उन्होंने अपना जबड़ा तोड़ दिया और
कभी एक गेम नहीं खेला), एक संचार डिग्री, और अंततः एक ज़ेरॉक्स के रूप में नौकरी न्यूयॉर्क शहर में सेल्समैन। वह हर सुबह जगा था, एक नया मिडटाउन ओ ce करने के लिए जाना
भवन, लिफ्ट को शीर्ष ऊर पर ले जाएं, और द्वार पर जाएं-टू-डोर, विनम्रता अगर पूछताछ करने
किसी को भी टोनर या कॉपी मशीनों में रुचि थी। फिर वह एक नीचे लिफ्ट की सवारी करता हूँ
फर्श और फिर से शुरू करें।
1980 के दशक की शुरुआत तक, शुल्त्स एक प्लास्टिक निर्माता के लिए काम कर रहे थे, जब उन्होंने देखा कि वह
कि सिएटल में एक अल्पज्ञात खुदरा विक्रेता सह ईई ड्रिप की एक अयोग्य संख्या का आदेश दे रहा था
शंकु। शुल्ज़ बाहर EW और कंपनी के साथ प्यार हो गया। दो साल बाद, जब वह सुना कि स्टारबक्स, फिर सिर्फ छह स्टोर, बिक्री के लिए था, उसने सभी से पूछा कि वह किसके लिए जानता था
पैसा और खरीदा।
वह 1987 था। तीन साल के भीतर, वहाँ अस्सी-चार स्टोर थे; छह साल के भीतर एक हजार से अधिक। आज, में सत्रह हजार भंडार हैं fty की तुलना में अधिक देश।
शुल्ट्ज ने उस खेल के मैदान पर अन्य सभी बच्चों से इतनी सारी चीजें क्यों निकलवाईं? उनके कुछ पुराने सहपाठी आज ब्रुकलिन में पुलिस और फायरमैन हैं। अन्य लोग जेल में हैं।
शुल्त्स की कीमत $ 1 बिलियन से अधिक है। वह की सबसे बड़ी कंपनियों के सीईओ के रूप में की शुरुआत की गई है
बीसवीं शताब्दी। उन्होंने दृढ़ संकल्प की इच्छा को पूरा करने के लिए कहां-कहां इच्छाशक्ति तय की-
एक हाउसिंग प्रोजेक्ट से एक प्राइवेट जेट के लिए?
"मैं वास्तव में नहीं जानता," उन्होंने मुझे बताया। "मेरी मां हमेशा कहती थी, 'तुम पहला होने के लिए जा रहे हैं
कॉलेज जाने के लिए व्यक्ति, आप एक पेशेवर बनने जा रहे हैं, आप हम सभी को बनाने जा रहे हैं
गौरवान्वित। वह इन छोटे सवालों से पूछेंगी, = आप आज रात का अध्ययन कैसे करेंगे? क्या
क्या आप कल करने वाले हैं? आप कैसे जानेंगे कि आप अपने परीक्षण के लिए तैयार हैं?

'यह प्रशिक्षित
मुझे लक्षय निर्धारित करने के लिए।
"मैं वास्तव में भाग्यशाली रहा हूँ," उन्होंने कहा। "और मैं वास्तव में, वास्तव में विश्वास है कि अगर आप बता
वे लोग जिनके पास सफल होने के लिए क्या है, वे आपको सही साबित करेंगे। "/ p>
कर्मचारी प्रशिक्षण और ग्राहक सेवा पर शुल्त्स के फोकस ने स्टारबक्स को
में से एक बना दिया दुनिया की सबसे सफल कंपनियां। सालों के लिए वे व्यक्तिगत रूप से में शामिल था
लगभग हर पहलू पर कि कंपनी कैसे चलाई गई। 2000 में, समाप्त हो, वह सौंप दिया अन्य अधिकारियों को दिन-प्रतिदिन के संचालन, जिस बिंदु पर, स्टारबक्स ठोकर खाना शुरू कर दिया।
कुछ वर्षों के भीतर, ग्राहक पेय की गुणवत्ता के बारे में शिकायत कर रहे थे और ग्राहक सेवा। कार्यकारी अधिकारियों, एक उन्मत्त विस्तार पर ध्यान केंद्रित है, अक्सर नजरअंदाज कर दिया
शिकायतें। कर्मचारी दुखी हो गया। सर्वेक्षणों ने संकेत दिया लोगों समानता के लिए शुरू कर रहे थे
स्टारबक्स टैडीपिड कॉफी और खाली मुस्कुराहट के साथ।
तो शुल्ट्ज़ ने 2008 में मुख्य कार्यकारी पद पर वापस कदम रखा। उनकी प्राथमिकताओं में
विभिन्न प्रकार के
पर अपना ध्यान केंद्रित करने के लिए कंपनी के प्रशिक्षण कार्यक्रम का पुनर्गठन कर रहा था। स्टारबक्स के लिंगो में कर्मचारियों-या "साझेदारों," सहित मुद्दों - इच्छा शक्ति होगा और सेल्फ-कॉन डेंस। "हम फिर से ग्राहक और साथी विश्वास जीतने के शुरू करने के लिए किया था," शुल्ज़
ने मुझे बताया।
उसी समय, पढ़ाई की एक नई लहर
दिखाई दे रहा था जो
को देखता था इच्छाशक्ति विज्ञान थोड़ा di erent तरीके से। शोधकर्ताओं ने कुछ है कि देखा था
ट्रैविस की तरह लोग अपेक्षाकृत आसानी से आसानी से अभ्यास कर पाएंगे। अन्य, हालाँकि, संघर्ष किया गया, फिर चाहे उन्हें कितना भी प्रशिक्षण और समर्थन मिला हो। क्या था
अंतर का कारण?
मार्क मुरावेन, जो तब तक अल्बानी विश्वविद्यालय में प्रोफेसर थे, ने एक
सेट किया। नया प्रयोग। 5.23 उसने एक कमरे में अंडरगार्मेंट्स रखे जिसमें एक प्लेट गर्म थी,
ताज़ा कुकीज़ और उन्हें व्यवहारों को अनदेखा करने के लिए कहा। आधा भाग लेने वालों का उपचार किया गया
कृपया। "हम चाहते हैं कि आप कुकीज़ नहीं खाते हैं। "एक शोधकर्ता ने कहा कि ठीक है?।

उसने फिर प्रयोग के उद्देश्य पर चर्चा की, यह समझाते हुए कि इसे मापना था
प्रलोभनों का विरोध करने की उनकी क्षमता। वह उन्हें अपने समय योगदान देने के लिए धन्यवाद दिया। "आप तो
हम इस प्रयोग को कैसे सुधार सकते हैं, इसके बारे में कोई सुझाव या विचार है, कृपया me kअभी व। हम चाहते हैं कि आप इस अनुभव को यथासंभव बेहतर बनाने में हमारी मदद करें। ”
प्रतिभागियों के अन्य आधे हिस्से को उसी तरह कोड नहीं किया गया था। वे बस थे
दिए गए आदेश।
शोधकर्ता ने उन्हें बताया कि "You को कुकीज़ नहीं खाना चाहिए। वह समझाने नहीं था
प्रयोग के लक्षय, उनकी प्रशंसा करें, या उनकी प्रतिक्रिया में कोई रुचि दिखाएं। वह बताया
निर्देशों का पालन करने के लिए उन्हें। "अब हम शुरू करेंगे," उसने कहा।
दोनों समूहों के छात्रों को वी / मिनट के बाद गर्म कुकीज़ को अनदेखा करना था
शोधकर्ता कमरे से बाहर निकल गया। कोई भी प्रलोभन में दे दी है।
फिर शोधकर्ता वापस लौट आया। वह प्रत्येक छात्र से पूछा एक कंप्यूटर मॉनीटर को देखने के लिए।
इसे स्क्रीन पर ऐश नंबरों के लिए क्रमादेशित किया गया था, एक समय में, वी सौ
के लिए मिलीसेकंड एपिसेक। प्रतिभागियों के लिए स्पेस बार हर बार हिट करने के लिए कहा गया था कि वे
"4." के बाद एक "6" देखा गया है। यह मापने का एक मानक तरीका बन जाएगा -
अशिंग नंबरों के एक उबाऊ अनुक्रम पर ध्यान देने के लिए एक ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है
असंभव पहेली पर काम करना।
जिन छात्रों के साथ अच्छा व्यवहार किया गया, उन्होंने कंप्यूटर टेस्ट में अच्छा किया। जब भी एक "6"
ashed और एक "4" का पालन किया, वे अंतरिक्ष बार पर उछले। उनका रख-रखाव करने में सक्षम थे
पूरे बारह मिनट के लिए उनका ध्यान केंद्रित। कुकीज़ अनदेखी के बावजूद, वे था
स्पेयर करने के लिए जाएगा।
जिन छात्रों के साथ अशिष्ट व्यवहार किया गया था, उन्होंने दूसरी ओर बहुत बुरा व्यवहार किया। वे रखा
स्पेस बार हिट करना भूल गया। उन्होंने कहा कि उन्हें थक गए थे और ध्यान केंद्रित नहीं कर सका। उनकी
दृढ़ मांसपेशियों, शोधकर्ताओं ने निर्धारित किया था, भंगुर द्वारा थका हुआ था
निर्देश।
जब मुरावन ने यह जानना शुरू किया कि जिन छात्रों के साथ अच्छा व्यवहार किया गया था, उनके पास अधिक
क्यों था? क्या उसे पता चलेगा कि कुंजी di erence का नियंत्रण उनके
पर था। अनुभव। "हम बार-बार यह मिल गया है," Muraven मुझे बताया। "लोग हों तो

कुछ ऐसा करने को कहा जो आत्म-नियंत्रण लेता है, अगर उन्हें लगता है कि वे इसे व्यक्तिगत
के लिए कर रहे हैं कारण - यदि उन्हें ऐसा लगता है कि यह एक पसंद है या कुछ ऐसा है जो वे आनंद लेते हैं क्योंकि यह किसी को मदद करता है
और - यह बहुत कम कर है। वे की तरह महसूस करते हैं वे कोई स्वायत्तता है, अगर वे बस रहे हैं
आदेशों का पालन करते हुए, उनकी मांसपेशियों की मांसपेशियां बहुत तेज़ी से थकेंगी। दोनों ही मामलों में, लोगों को
कुकीज़ को अनदेखा कर दिया। लेकिन जब छात्रों चक्रदन्त की तरह व्यवहार कर रहे थे, बल्कि लोगों की तुलना में, यह
बहुत अधिक शक्ति प्राप्त होगी। " कंपनियों और संगठनों के लिए, यह अंतर्दृष्टि h है विशाल निहितार्थ के रूप में। सीधे शब्दों में
कर्मचारियों को एजेंसी का अहसास दिलाता है - एक भावना है कि वे नियंत्रण में हैं, कि उनके पास है
वास्तविक निर्णय लेने वाला अधिकार- मौलिक रूप से कितनी ऊर्जा और ध्यान बढ़ा सकता है
वे अपनी नौकरी पर लाते हैं। एक 2010 में ओहियो में एक विनिर्माण संयंत्र में अध्ययन, उदाहरण के लिए,
छानबीन करने वाले असेंबली-लाइन के कार्यकर्ता, जो के बारे में छोटे निर्णय लेने के लिए एम ईडी एड थे
उनके शेड्यूल और कार्य वातावरण .5.24 उन्होंने अपनी वर्दी डिज़ाइन की थी और
था। पारियों पर अधिकार। और कुछ नहीं बदल दिया है। सभी विनिर्माण प्रक्रियाओं और वेतन
तराजू वही रहा। दो महीने के भीतर, संयंत्र 20 की वृद्धि हुई पर उत्पादकता
प्रतिशत। श्रमिक कम टूटता ले रहे थे। वे कम गलतियों बना रहे थे। देते हुए
कर्मचारियों के नियंत्रण की भावना में सुधार हुआ कि वे अपने आत्म-अनुशासन में कितना आत्म-अनुशासन लाए
नौकरियां।
वही सबक स्टारबक्स पर सही हैं। आज, कंपनी देने पर केंद्रित है
कर्मचारियों को अधिकार की एक बड़ी भावना। वे कार्यकर्ताओं को कहा है नया स्वरूप के लिए कैसे
एस्प्रेसो मशीन और कैश रजिस्टर रखे गए हैं, खुद तय करने के लिए कि कैसे
ग्राहकों का अभिवादन किया जाना चाहिए और जहां माल प्रदर्शित किया जाना चाहिए। ऐसा नहीं है
स्टोर मैनेजर के लिए असामान्य है कि वह अपने कर्मचारियों के साथ घंटों चर्चा कर सके जहां
ब्लेंडर स्थित होना चाहिए।
"हम शुरुआत कर रहे हैंd भागीदारों से उनकी बुद्धि और रचनात्मकता का उपयोग करने के बजाय, कह रही है की तुलना में

वे = बॉक्स से बाहर सह ee लेते हैं, यहाँ कप डालते हैं, इस नियम का पालन करें, ""
क्रिस ने कहा
Engskov, Starbucks में एक उपाध्यक्ष। "लोग अपने जीवन पर नियंत्रण रखना चाहते हैं।"
टर्नओवर नीचे चला गया है। ग्राहक संतुष्टि है। शुल्ज़ की वापसी के बाद से, स्टारबक्स ने प्रति वर्ष $ 1.2 बिलियन से अधिक राजस्व बढ़ाया है।
V।
जब ट्रैविस सोलह वर्ष का था, इससे पहले कि वह स्कूल से बाहर निकल गया और
के लिए काम करना शुरू कर दिया स्टारबक्स, उनकी माँ ने उन्हें एक कहानी सुनाई। वे एक साथ गाड़ी चला रहे थे, और ट्रैविस पूछा
उसने अधिक भाई-बहन क्यों नहीं किए। उसकी माँ हमेशा पूरी तरह से ईमानदार होना की कोशिश की थी
अपने बच्चों के साथ, और इसलिए उसने उसे बताया कि वह दो साल पहले गर्भवती हो गई थी
ट्रैविस का जन्म हुआ था लेकिन उसने गर्भपात करवा लिया था। वे पहले से ही था कि कम से दो बच्चों
बिंदु, उसने समझाया, और ड्रग्स की आदी थी। उन्हें लगता है नहीं था वे की सहायता कर सकें
एक और बच्चा। फिर, एक साल बाद, वह गर्भवती ट्रैविस के साथ हो गया। वह के बारे में
सोचा एक और गर्भपात, लेकिन इसे सहन करना बहुत अधिक था। यह प्रकृति ले जाने पर आसान था इसके
पाठ्यक्रम। ट्रैविस पैदा हुआ था।
"उसने मुझे बताया कि उसने बहुत सारी गलतियाँ की हैं, लेकिन वह मुझे होने
में से एक थी। ट्रैविस ने कहा कि सबसे अच्छी चीजें जो कभी उसके साथ हुई थीं, "।
"जब अपने माता पिता को नशा कर रहे हैं, तो आप
यह जानकर कि आप अपनी जरूरत की हर चीज के लिए हमेशा उन पर भरोसा नहीं कर सकते हैं। लेकिन मैं किया गया है
nd मालिकों के लिए वास्तव में भाग्यशाली हैं जिन्होंने मुझे दिया था जो गायब था। मेरी माँ के रूप में किया गया था, तो
मेरे रूप में भाग्यशाली, मुझे लगता है कि चीजें उसके लिए अलग हो गई होंगी। "
उस बातचीत के कुछ साल बाद, ट्रैविस के पिता ने यह कहते हुए कि संक्रमण बढ़ गया था
ने अपनी माँ के रक्तप्रवाह में प्रवेश किया, जिसके एक हाथ पर वह गोली चलाता था
ऊपर। ट्रैविस तुरंत लोदी में अस्पताल में पहुंचे, लेकिन वह द्वारा बेहोश था
समय आने पर। वह एक आधे घंटे के बाद, मृत्यु हो गई जब वे
ने उसके जीवन समर्थन को हटा दिया।
एक सप्ताह बाद, ट्रैविस के पिता निमोनिया के साथ अस्पताल में थे। उनके फेफड़ों था
ढह गया। ट्रैविस लोदी के लिए फिर से निकाल दिया है, लेकिन यह 20:02 था वह

आपात स्थिति के लिए मिल गया है जब
कमरा। एक नर्स brusquely ने कहा कि वह कल वापस आने के लिए होगा; पर जाकर घंटे थे
ओवर।
ट्रैविस ने तब से उस पल के बारे में बहुत कुछ सोचा है। उन्होंने कहा कि
पर काम शुरू नहीं किया था अभी तक स्टारबक्स। वह अपने भावनाओं पर नियंत्रण करने के लिए कैसे नहीं सीखा था। उसके पास अभ्यास
नहीं है कि, तब से, उन्होंने अभ्यास के वर्षों बिताए हैं। वह अपने जीवन के बारे में अब सोचता है, कितनी दूर
वह एक ऐसी दुनिया से है, जहां ओवरडोज़ होता है और चोरी की कारों को ड्राइववे और में दिखाया जाता है। नर्स एक अचूक बाधा की तरह लगता है, वह आश्चर्य करता है कि इस तरह की यात्रा करना कैसे संभव है
इतने कम समय में लंबी दूरी।
"यदि वह एक साल बाद मर गया होता, तो सब कुछ मिट जाता," ट्रैविस ने मुझे देखा। तक
फिर, वह जानता होगा कि शांतिपूर्वक नर्स से कैसे निवेदन करना चाहिए। उन्होंने कहा कि नाम से जाना जाता है |
उसके अधिकार को स्वीकार करने के लिए और फिर एक छोटे से अपवाद के लिए विनम्रता से पूछें। वह कर सकता है
ने अस्पताल के अंदर प्रवेश कर लिया है। इसके बजाय, वह छोड़ दिया और दूर चला गया। "मैंने कहा, 'सभी मैं
चाहते हैं कि उससे एक बार बात की जाए, 'और वह ऐसी थी, aw वह जाग भी नहीं रही है, इसे देखने के बाद
घंटे, कल वापस आएँगे। मुझे नहीं पता कि क्या कहना है। मुझे बहुत छोटा लगा। ”
ट्रैविस के पिता का उसी रात निधन हो गया।
उनकी मृत्यु की सालगिरह पर, हर साल, ट्रैविस जल्दी उठता है, एक अतिरिक्त लेता है -
लंबे समय तक स्नान, सावधानी से अपने दिन की योजना बनाता है, और फिर काम करने के लिए ड्राइव करता है। वह हमेशा
समय पर आता है।

A CRISIS की शक्ति
कैसे नेता दुर्घटना और डिजाइन के माध्यम से आदतें बनाते हैं
I
मरीज पहले से ही बेहोश था जब उसे ऑपरेटिंग कमरे में पहिये में लगाया गया था
रोड आइलैंड अस्पताल। , अपनी आँखें बंद अपने जबड़े ढीला था, और एक इंटुबैषेण के शीर्ष
ट्यूब उसके होठों के ऊपर झाँका। एक नर्स एक मशीन है कि हवा मजबूर होना पड़ा करने

के लिए उसे झुका के रूप में
सर्जरी के दौरान उसके फेफड़े में , उसकी एक भुजा ने गन्ने को खिसका दिया, त्वचा धब्बेदार हो गई
यकृत के धब्बों के साथ।
वह आदमी अस्सी-छ: साल का था और, तीन दिन पहले, घर पर गिर गया था।
बाद में, उसे जागने और सवालों के जवाब देने में परेशानी हुई, और आखिरकार उसका / उसकी />
पत्नी जिसे एम्बुलेंस कहा जाता है। 6.1 आपातकालीन कक्ष में, एक डॉक्टर ने उससे पूछा कि
हुआ, लेकिन उस आदमी ने अपने वाक्यों के बीच में सिर हिलाया। उसकी की एक स्कैन सिर ने खुलासा किया कि: गिरावट ने उसकी खोपड़ी के खिलाफ उसके मस्तिष्क को पटक दिया था, जिससे
क्या हुआ एक सबडच्यूरल हेमेटोमा के रूप में जाना जाता है। रक्त उसके के बाएं हिस्से के भीतर पूलिंग था कपाल, उसकी खोपड़ी के अंदर ऊतक के नाजुक सिलवटों के खिलाफ धक्का। uid किया गया था
लगभग सत्तर घंटे तक निर्माण करना, और मस्तिष्क के उन हिस्सों को नियंत्रित करता है जो उसके शरीर को नियंत्रित करते हैं
श्वास और हृदय लड़खड़ाने लगे थे। जब तक रक्त खोखले हो गए थे, आदमी
मर जाएगा। 6.2
उस समय, रोड आइलैंड अस्पताल देश के प्रमुख चिकित्सा में से एक था
संस्थान, ब्राउन विश्वविद्यालय के लिए मुख्य शिक्षण अस्पताल और एकमात्र स्तर I दक्षिणपूर्वी न्यू इंग्लैंड में ट्रॉमा सेंटर। ऊंची ईंट और कांच की इमारत के अंदर, चिकित्सकों ने
के उपयोग सहित अत्याधुनिक चिकित्सा तकनीकों का बीड़ा उठाया था। एक मरीज के शरीर के अंदर टच्यूमर को नष्ट करने के लिए अल्ट्रासाउंड तरंगें। 2002 में, राष्ट्रीय हेल्थ केयर पर गठबंधन ने अस्पताल की गहन देखभाल इकाई को घोंसले में से एक के रूप में दर्जा दिया
देश। 6.3
लेकिन जब तक बुजुर्ग मरीज पहुंचे, रोड आइलैंड अस्पताल भी एक और
था प्रतिष्ठा: आंतरिक तनाव से ग्रस्त स्थान। गहरी, चल दुश्मनी थे
नर्सों और चिकित्सकों के बीच । 2000 में, नर्सों 'मिलन के बाद
हड़ताल मतदान किया था शिकायत करते हुए कि उन्हें खतरनाक रूप से लंबे समय तक काम करने के लिए मजबूर किया जा रहा था।
से अधिक उनमें से तीन सौ "स्टॉप स्लेवरी" और पढ़ने वाले संकेतों के साथ अस्पताल के बाहर खड़े थे।
"वे हमारा गौरव नहीं छीन सकते।" 6.4
"यह स्थान भयानक हो सकता है," एक नर्स ने एक रिपोर्टर को बताया। "डॉक्टरों कर सकते हैं
आपको ऐसा लगता है कि आप बेकार हैं, जैसे आप डिस्पोजेबल हैं। जैसा आप आभारी

होना चाहिए
उनके बाद लेने के लिए। "

अंतत: नर्सों के अनिवार्य ओवरटाइम को सीमित करने के लिए प्रशासक सहमत हुए, लेकिन तनाव
का उदय जारी रहा। 6.5 कुछ वर्षों बाद, एक सर्जन
था एक नियमित पेट की तैयारी
ऑपरेशन जब एक नर्स को "टाइम-आउट" कहा जाता है। इस तरह के ठहराव मानक प्रक्रिया हैं
अधिकांश अस्पतालों, डॉक्टरों और एसटीए के लिए एक तरीका यह सुनिश्चित करने के लिए कि गलतियों से बचा जाए। 6.6
रोड आइलैंड अस्पताल में नर्सिंग स्टा, विशेष रूप से
के बाद से समय-समय पर जोर दिया गया था सर्जन ने गलती से एक लड़की के टॉन्सिल को हटा दिया था, जिसे आँख होना चाहिए था
सर्जरी। टाइम-आउट से पहले वे हुआ ऐसी त्रुटियों को पकड़ने के लिए चाहिए थे।
उदर शल्य चिकित्सा में, जब OR नर्स ने टीम को चारों ओर इकट्ठा करने के लिए कहा।
समय-समय के लिए रोगी और उनकी योजना पर चर्चा करने के लिए, डॉक्टर दरवाजे की ओर बढ़े।
"आप इसका नेतृत्व क्यों नहीं करते?" सर्जन ने नर्स से कहा। "मैं एक के लिए बाहर कदम रखने जा रहा हूँ
कॉल करें। जब आप तैयार हों तब दस्तक दें। "
"आप इसके लिए यहाँ होना चाहिए, डॉक्टर," उसने जवाब दिया।
"आप इसे संभाल सकते हैं," सर्जन ने कहा, जैसे ही वह दरवाजे की ओर चला।
"डॉक्टर, मुझे यह उचित नहीं लगता।"
डॉक्टर ने रुक कर उसकी ओर देखा। "अगर मैं अपने लानत राय चाहते हैं, मैं यह पूछेंगे," उन्होंने
कहा। "डॉन'p class = "calibre1"> रोड आइलैंड अस्पताल। , अपनी आँखें बंद अपने जबड़े ढीला था, और एक इंटुबैषेण के शीर्ष
ट्यूब उसके होठों के ऊपर झाँका। एक नर्स एक मशीन है कि हवा मजबूर होना पड़ा करने के लिए उसे झुका के रूप में
सर्जरी के दौरान उसके फेफड़े में , उसकी एक भुजा ने गन्ने को खिसका दिया, त्वचा धब्बेदार हो गई
यकृत के धब्बों के साथ।
वह आदमी अस्सी-छ: साल का था और, तीन दिन पहले, घर पर गिर गया था।
बाद में, उसे जागने और सवालों के जवाब देने में परेशानी हुई, और आखिरकार उसका / उसकी />
पत्नी जिसे एम्बुलेंस कहा जाता है। 6.1 आपातकालीन कक्ष में, एक डॉक्टर ने उससे पूछा कि
हुआ, लेकिन उस आदमी ने अपने वाक्यों के बीच में सिर हिलाया। उसकी की एक स्कैन

सिर ने खुलासा किया कि: गिरावट ने उसकी खोपड़ी के खिलाफ उसके मस्तिष्क को पटक दिया था, जिससे
क्या हुआ एक सबडच्यूरल हेमेटोमा के रूप में जाना जाता है। रक्त उसके के बाएं हिस्से के भीतर पूलिंग था कपाल, उसकी खोपड़ी के अंदर ऊतक के नाजुक सिलवटों के खिलाफ धक्का। uid किया गया था
लगभग सत्तर घंटे तक निर्माण करना, और मस्तिष्क के उन हिस्सों को नियंत्रित करता है जो उसके शरीर को नियंत्रित करते हैं
श्वास और हृदय लड़खड़ाने लगे थे। जब तक रक्त खोखले हो गए थे, आदमी
मर जाएगा। 6.2
उस समय, रोड आइलैंड अस्पताल देश के प्रमुख चिकित्सा में से एक था
संस्थान, ब्राउन विश्वविद्यालय के लिए मुख्य शिक्षण अस्पताल और एकमात्र स्तर I दक्षिणपूर्वी न्यू इंग्लैंड में ट्रॉमा सेंटर। ऊंची ईंट और कांच की इमारत के अंदर, चिकित्सकों ने
के उपयोग सहित अत्याधुनिक चिकित्सा तकनीकों का बीड़ा उठाया था। एक मरीज के शरीर के अंदर ट्यूमर को नष्ट करने के लिए अल्ट्रासाउंड तरंगें। 2002 में, राष्ट्रीय हेल्थ केयर पर गठबंधन ने अस्पताल की गहन देखभाल इकाई को घोंसले में से एक के रूप में दर्जा दिया
देश। 6.3
लेकिन जब तक बुजुर्ग मरीज पहुंचे, रोड आइलैंड अस्पताल भी एक और
था प्रतिष्ठा: आंतरिक तनाव से ग्रस्त स्थान। गहरी, चल दुश्मनी थे
नर्सों और चिकित्सकों के बीच । 2000 में, नर्सों 'मिलन के बाद
हड़ताल मतदान किया था शिकायत करते हुए कि उन्हें खतरनाक रूप से लंबे समय तक काम करने के लिए मजबूर किया जा रहा था।
से अधिक उनमें से तीन सौ "स्टॉप स्लेवरी" और पढ़ने वाले संकेतों के साथ अस्पताल के बाहर खड़े थे।
"वे हमारा गौरव नहीं छीन सकते।" 6.4
"यह स्थान भयानक हो सकता है," एक नर्स ने एक रिपोर्टर को बताया। "डॉक्टरों कर सकते हैं
आपको ऐसा लगता है कि आप बेकार हैं, जैसे आप डिस्पोजेबल हैं। जैसा आप आभारी होना चाहिए
उनके बाद लेने के लिए। "

अंततः नर्सों के अनिवार्य ओवरटाइम को सीमित करने के लिए प्रशासक सहमत हुए, लेकिन तनाव
का उदय जारी रहा। 6.5 कुछ वर्षों बाद, एक सर्जन
था एक नियमित पेट की तैयारी
ऑपरेशन जब एक नर्स को "टाइम-आउट" कहा जाता है। इस तरह के ठहराव मानक प्रक्रिया हैं
अधिकांश अस्पतालों, डॉक्टरों और एसटीए के लिए एक तरीका यह सुनिश्चित करने के

लिए कि गलतियों से बचा जाए। 6.6
रोड आइलैंड अस्पताल में नर्सिंग स्टा, विशेष रूप से
के बाद से समय-समय पर जोर दिया गया था सर्जन ने गलती से एक लड़की के टॉन्सिल को हटा दिया था, जिसे आँख होना चाहिए था
सर्जरी। टाइम-आउट से पहले वे हुआ ऐसी त्रुटियों को पकड़ने के लिए चाहिए थे। उदर शल्य चिकित्सा में, जब OR नर्स ने टीम को चारों ओर इकट्ठा करने के लिए कहा। समय-समय के लिए रोगी और उनकी योजना पर चर्चा करने के लिए, डॉक्टर दरवाजे की ओर बढ़े।
"आप इसका नेतृत्व क्यों नहीं करते?" सर्जन ने नर्स से कहा। "मैं एक के लिए बाहर कदम रखने जा रहा हूँ
कॉल करें। जब आप तैयार हों तब दस्तक दें। "
"आप इसके लिए यहाँ होना चाहिए, डॉक्टर," उसने जवाब दिया।
"आप इसे संभाल सकते हैं," सर्जन ने कहा, जैसे ही वह दरवाजे की ओर चला।
"डॉक्टर, मुझे यह उचित नहीं लगता।"
डॉक्टर ने रुक कर उसकी ओर देखा। "अगर मैं अपने लानत राय चाहते हैं, मैं यह पूछेंगे," उन्होंने
कहा। "डॉन'..."नर्स ने कहा, एक कंप्यूटर की ओर बढ़ रहा
टर्मिनल। सुरक्षा कारणों से, अस्पताल के कंप्यूटर के fteen मिनट के बाद बंद कर दिया सुस्ती। यह कम से कम एक मिनट लग नर्स में प्रवेश करें और रोगी के मस्तिष्क को लोड करने के लिए होता है
स्क्रीन पर स्कैन।
सर्जन ने कहा कि "हमारे पास समय नहीं है,"। "वे मुझे बताया कि वह दुर्घटनाग्रस्त है। हम करने के लिए मिल गया है
दबाव को दूर करें। "
"अगर हमें परिवार मिल जाए तो क्या होगा?" नर्स ने पूछा।
"यदि आप चाहते हैं, तो कमबख्त ईआर को कॉल करें और परिवार को एनडी करें! में इस बीच, मैं उसकी जान बचाने जा रहा हूं। " सर्जन ने कागजी कार्रवाई करते हुए, स्क्रिबल्ड
पकड़ा। सहमति प्रपत्र पर "सही", और इसे प्रारंभ किया।
"वहाँ," उन्होंने कहा। "हमें तुरंत ही संचालित करने के लिए किया है। "6.9
नर्स ने रोड आइलैंड अस्पताल में एक साल तक काम किया था। वह समझ
अस्पताल की संस्कृति। इस सर्जन का नाम, नर्स पता था, अक्सर काले रंग में पर कुछ लिखा गया था
दालान में बड़े व्हाइटबोर्ड, संकेत करते हैं कि नर्सों से सावधान रहना चाहिए। अलिखित इस परिदृश्य में नियम स्पष्ट थे: सर्जन हमेशा जीतता है।
नर्स ने चार्ट को नीचे रखा और एक तरफ खड़े होकर डॉक्टर ने बुजुर्ग को तैनात किया एक पालने में आदमी का सिर जो उसकी खोपड़ी और मुंडा के दाईं ओर पहुंच प्रदान करता है और
उसके सिर पर एंटीसेप्टिक लगाया। योजना रक्त बाहर खोपड़ी और चूषण खोलने के लिए

था
उसके मस्तिष्क के ऊपर पूलिंग। सर्जन ने खोपड़ी के एक एपी को काट दिया, खोपड़ी को उजागर किया,
और सफ़ेद हड्डी के खिलाफ एक कवायद करें। उन्होंने जोर दे जब तक बिट
के माध्यम से तोड़ दिया शुरू किया सॉफ्ट पॉप के साथ । उन्होंने कहा कि दो और छेद बना दिया है और एक देखा इस्तेमाल किया की त्रिकोणीय टुकड़ा काट करने के लिए आदमी की खोपड़ी। नीचे ड्यूरा, पारदर्शी मस्तिष्क आसपास म्यान था।
"ओह माय गॉड," किसी ने कहा।
कोई हेमेटोमा नहीं था। वे टी पर काम कर रहे थे
वह सिर का गलत हिस्सा है।
"हमें उसकी आवश्यकता है!" सर्जन चिल्लाया। 6.10
हड्डी के त्रिकोण को छोटी धातु की प्लेटों और शिकंजे के साथ बदल दिया गया था, और रोगी की खोपड़ी सिल गई। उसके सिर दूसरे पक्ष में स्थानांतरित कर दिया गया था और उसके बाद, एक बार
फिर से, मुंडा हुआ, साफ किया गया, काटा गया और ड्रिल किया गया जब तक खोपड़ी का एक त्रिकोण नहीं हटाया जा सकता। इस
समय, हेमेटोमा तुरंत दिखाई दे रहा था, एक गहरा उभार जो मोटे सिरप की तरह फैला हुआ था
जब ड्यूरा छेदा गया था। सर्जन रक्त और अंदर दबाव वैक्यूम
बूढ़े व्यक्ति की खोपड़ी तुरंत गिर गई। सर्जरी, जिसे लगभग एक घंटे लगना चाहिए लगभग दो बार लंबे समय तक चला था।
बाद में, रोगी को गहन देखभाल इकाई में ले जाया गया, लेकिन उसने कभी भी पूर्ण वापस नहीं लिया। चेतना। दो हफ्ते बाद, वह मर गया।
एक बाद की जांच ने कहा कि इसका सटीक कारण निर्धारित करना असंभव था
मृत्यु, लेकिन रोगी के परिवार ने तर्क दिया कि चिकित्सा त्रुटि का आघात
था अपने पहले से ही नाजुक शरीर को लेकर अभिभूत हो गया, कि खोपड़ी के दो टुकड़े निकालने का तनाव
सर्जरी में अतिरिक्त समय, और हेमेटोमा को खाली करने में देरी ने धक्का दिया था उसे किनारे पर। यदि गलती के लिए नहीं उन्होंने दावा किया कि वह अभी भी जिंदा हो सकता है।
अस्पताल ने एक निपटान का भुगतान किया और सर्जन को रोड पर काम करने से रोक दिया गया था
द्वीप अस्पताल फिर से। 6.11
इस तरह की दुर्घटना, कुछ नर्सों ने बाद में दावा किया, अपरिहार्य था। रोड आइलैंड अस्पताल के
संस्थागत अभ्यास बहुत ही दुविधापूर्ण थे, यह केवल समय की बात थी जब तक कि कोई शिकायत नहीं है
गलती हुई। 1 यह केवल ऐसे अस्पताल नहीं हैं, जो खतरनाक पैटर्न पैदा करते हैं, बेशक।
विनाशकारी संगठनात्मक अभ्यास सैकड़ों उद्योगों में और

पर पाया जा सकता है हजारों rms। और लगभग हमेशा, वे अल्हड़ी के उत्पादों के हैं
वे नेता जो संस्कृति के बारे में सोचने से बचते हैं और इसलिए इसे मार्गदर्शन के बिना
विकसित होने देते हैं।
उदाहरण के बिना कोई संगठन नहीं हैं itutional अभ्यास एस। केवल जगह है जहां
वे जानबूझकर डिज़ाइन किए गए हैं, और ऐसे स्थान जहां वे बिना किसी पूर्वगामी के
बनाए गए हैं,
इसलिए वे अक्सर प्रतिद्वंद्वियों या भय से बढ़ते हैं।
लेकिन कभी-कभी, यहां तक कि विनाशकारी अभ्यास भी उन नेताओं द्वारा रूपांतरित
किया जा सकता है जो जानते हैं कि कैसे सही अवसरों को जब्त करने के लिए
। कभी-कभी, एक संकट की गर्मी में, सही अभ्यास है
उभरता है।
II।
जब आर्थिक परिवर्तन का एक विकासवादी सिद्धांत 1982 में प्रकाशित हुआ था, बहुत कम
शिक्षाविदों के बाहर के लोगों ने देखा। पुस्तक की नरम कवर और चुनौतीपूर्ण पहला
वाक्य
- "इस मात्रा में हम > की क्षमताओं और व्यवहार का एक विकासवादी सिद्धांत विकसित
करते हैं।
बाज़ार के वातावरण में काम करने वाले व्यवसाय आरएमएस, और संख्या का निर्माण और
विश्लेषण
मॉडल के उस सिद्धांत के अनुरूप "-सबसे बड़ा पाठक वर्ग को डिजाइन करने के लिए
डिज़ाइन किया गया। 6.12
लेखक, येल प्रोफेसर्स रिचर्ड नेल्सन और सिडनी विंटर, एक
के लिए सबसे ज्यादा जाने जाते थे। श्पेतेरियन सिद्धांत की खोज करने वाले गहन
विश्लेषणात्मक पत्रों की श्रृंखला, यहां तक कि सबसे पीएचडी
उम्मीदवारों ने समझने का नाटक नहीं किया। 6.13
व्यापार रणनीति और संगठनात्मक सिद्धांत की दुनिया के भीतर, हालांकि, पुस्तक
एक धमाके की तरह ओ गया। 6.14 यह जल्द ही
के रूप में स्वागत किया गया सबसे महत्वपूर्ण ग्रंथों में से एक
है सदी। अर्थशास्त्र के प्रोफेसरों अपने सहयोगियों को इसके बारे में व्यापार पर बात
करने लगे
स्कूल, जिन्होंने सम्मेलनों में मुख्य कार्यकारी अधिकारियों से बात करना शुरू किया, और
जल्द ही कार्यकारी अधिकारी / सदस्य को उद्धृत कर रहे थे।
नेल्सन एंड विंटर इन कॉरपोरेशन के अंदर di erent as General Electric, P zer, and
स्टारवुड होटल।
नेल्सन और विंटर ने एक दशक से अधिक का समय बिताया है कि कैसे कंपनियां काम
करती हैं,
अपने केंद्रीय निष्कर्ष पर पहुंचने से पहले डेटा के दलदल के माध्यम से ट्रूडिंग: "बहुत
>
rm बर्ताव, "उन्होंने लिखा है, सबसे अच्छा है" सामान्य अभ्यासों के पुनर्मिलन के रूप में

समझा जाता है और
rm के अतीत से आने वाली रणनीतिक झुकाव, "विस्तृत
के परिणाम के बजाय" निर्णय वृक्ष की दूरस्थ टहनियों का सर्वेक्षण। " 6.15
या, उस भाषा में रखें जिसे लोग सैद्धांतिक अर्थशास्त्र के बाहर उपयोग करते हैं, यह लगता है जैसे
अधिकांश संगठन जानबूझकर निर्णय लेने के आधार पर तर्कसंगत विकल्प बनाते हैं, लेकिन
यह वास्तव में नहीं है कि कंपनियां कैसे काम करती हैं। इसके बजाय, आरएमएस लम्बे समय से कायम द्वारा निर्देशित कर रहे
संगठनात्मक अभ्यास s, ऐसे पैटर्न जो अक्सर हजारों कर्मचारियों के
से उभर कर आते हैं स्वतंत्र निर्णय। 6.16 और इन अभ्यासों का किसी से भी अधिक गहरा प्रभाव है
पहले से समझा गया।
उदाहरण के लिए, ऐसा प्रतीत हो सकता है कि किसी कपड़े कंपनी के मुख्य कार्यकारी ने बनाया पिछले साल सावधानी से समीक्षा करके कैटलॉग के कवर पर लाल कार्डिगन की सुविधा के लिए निर्णय
बिक्री और विपणन डेटा। लेकिन, वास्तव में, क्या वास्तव में क्या हुआ था कि उसका उपाध्यक्ष
जापानी फैशन ट्रेंड के लिए समर्पित वेबसाइटों को लगातार ट्रोल करता है (जहां लाल कूल्हे पिछले थे
वसंत), और rm के विपणक नियमित रूप से अपने दोस्तों से पूछते हैं कि कौन से रंग "में", और
हैं कंपनी के अधिकारी, अपनी वार्षिक यात्रा से वापस पेरिस रनवे शो
पर जाते हैं यह सुनकर सूचना दी कि प्रतिद्वंद्वी आरएमएस के डिजाइनर नए मैजेंटा पिगमेंट का उपयोग कर रहे थे। सभी
ये छोटे इनपुट्स, अधिकारियों को गॉसिपिंग के बीच अनकवर्ड पैटर्न का परिणाम
प्रतियोगियों के बारे में और अपने दोस्तों से बात करते हुए, कंपनी के अधिक
में मिलाया गया औपचारिक अनुसंधान और विकास दिनचर्या जब तक एक आम सहमति नहीं बन जाती: लाल हो जाएगा
इस वर्ष लोकप्रिय है। कोई भी एक एकान्त, जानबूझकर निर्णय लिया। बल्कि, अभ्यास के दर्जनों,
प्रक्रियाएं, और व्यवहार तब तक परिवर्तित होते हैं जब तक कि ऐसा लगता है कि लाल अनिवार्य विकल्प था।
ये संगठनात्मक अभ्यास - या "दिनचर्या", के रूप में नेल्सन और विंटर ने उन्हें बुलाया- हैं बहुत महत्वपूर्ण है, क्योंकि उनके बिना, अधिकांशकंपनियों किसी भी मिलता है कभी नहीं होगा
किया गया कार्य। 6.17 रूटीन ऐसे सैकड़ों अलिखित नियम प्रदान करते हैं जिनकी कंपनियों को
को आवश्यकता होती है संचालित। 6.18 , 6.19 वे कार्यकर्ताओं को नए विचारों के साथ

प्रयोग करने की अनुमति देते हैं बिना अनुमति के। हर कदम। वे एक तरह का प्रदान "संगठनात्मक स्मृति," इतना है कि
प्रबंधकों को हर छह महीने में बिक्री प्रक्रिया को सुदृढ़ करना या हर बार घबराना नहीं होता है
वीपी क्विट्स। 6.20 रूटीन अनिश्चितता को कम करते हैं - भूकंप के बाद रिकवरी ई ऑर्ट्स का एक अध्ययन
उदाहरण के लिए, मैक्सिको और लॉस एंजिल्स में ने पाया कि राहतकर्मियों का अभ्यास s (जो
है) वे आपदा से आपदा में ले गए, और जिसमें
स्थापित करने जैसी चीजें शामिल थीं पड़ोस के बीच संदेश ले जाने के लिए बच्चों को काम पर रखकर संचार नेटवर्क)
बिल्कुल महत्वपूर्ण थे, "क्योंकि उनके बिना, नीति निर्माण और कार्यान्वयन
विस्तार के जंगल में खो जाएगा। "6.21
लेकिन दिनचर्या के सबसे महत्वपूर्ण bene ts में यह है कि वे
के बीच ट्रेज बनाते हैं। किसी संगठन के भीतर संभावित रूप से युद्धरत समूह या व्यक्ति .6.22
।
अधिकांश अर्थशास्त्री कंपनियों को रमणीय स्थानों के रूप में मानने के आदी हैं जहाँ हर कोई एक सामान्य लक्षय के लिए समर्पित है: म्यू
के रूप में बनाना
ch money जितना संभव हो सके। नेल्सन और
विंटर ने बताया कि, वास्तविक दुनिया में, यह नहीं कि चीजें कैसे काम करती हैं। कंपनियों बड़े खुशहाल परिवार नहीं हैं जहां हर कोई अच्छी तरह से एक साथ खेलता है। बल्कि, सबसे
वर्कप्लेस उन efdoms से बने होते हैं, जहां एग्जिक्यूटिव्स प्रॉफिट और क्रेडिट के लिए प्रतिस्पर्धा करते हैं,
अक्सर छिपे हुए झड़पों में जो अपने स्वयं के प्रदर्शन को बेहतर बनाते हैं और उनके दिखाई देते हैं प्रतिद्वंद्वियों की स्थिति बदतर है। प्रभागों संसाधनों के लिए प्रतिस्पर्धा और चोरी करने के लिए एक दूसरे को तोड़फोड़
महिमा। मालिकों एक दूसरे के विरुद्ध उनके मातहत गड्ढे ताकि कोई भी माउंट कर सकते हैं एक
तख्तापलट।
कंपनियां परिवारों की नहीं हैं। वे एक गृह युद्ध में युद्ध कर रहे हैं।
इंटर्नसेन वारफेयर के लिए इस क्षमता के बावजूद, ज्यादातर कंपनियां अपेक्षाकृत
के साथ रोल करती हैं शांति से, साल-दर-साल, क्योंकि उनके पास दिनचर्या है- अभ्यास s- जो कि ट्रेज बनाता है कि
हर किसी को एक दिन का काम पूरा करने के लिए अपनी प्रतिद्वंद्वियों को काफी पहले सेट करने की अनुमति देता है।
संगठनात्मक अभ्यास ओ ओ एक बुनियादी वादा करता है: यदि आप स्थापित पैटर्न का

पालन करते हैं और
ट्रूस द्वारा पालन करें, फिर प्रतिद्वंद्वियों ने कंपनी को नष्ट नहीं किया, प्रो ts में रोल होगा,
और, अंतत:, हर कोई अमीर हो जाएगा। एक विक्रेता, उदाहरण के लिए, जानता है वह बढ़ा सकते हैं
बड़े ऑर्डर के बदले ग्राहकों को पसंदीदा डिस्काउंट देकर उसका बोनस। लेकिन
वह यह भी जानती है कि यदि हर विक्रेता भारी छूट देता है, तो rm
जाएगा दिवालिया और वहाँ से बाहर निकलने के लिए कोई बोनस नहीं होगा। तो एक नियमित उभरती है:
सभी लोगों को हर जनवरी में एक साथ मिलता है और वे कितने छूटों को सीमित करने के लिए सहमत होते हैं
कंपनी के प्रो ts की सुरक्षा के लिए o एर, और वर्ष के अंत में सभी को
मिलता है। एक वृद्धि।
या उपराष्ट्रपति के लिए एक युवा कार्यकारी गनिंग लें, जो एक शांत फोन कॉल के साथ एक प्रमुख ग्राहक के लिए, एक बिक्री को मार सकता है और एक सहयोगी के विभाजन को तोड़ सकता है, उसे बाहर ले जा सकता है
प्रचार के लिए चल रहा है। तोड़-फोड़ के साथ समस्या यह है कि यह
के लिए अच्छा है, भले ही है आप, यह आमतौर पर rm के लिए बुरा है। तो ज्यादातर कंपनियों में, एक अनकही कॉम्पैक्ट उभरती है:
महत्वाकांक्षी होना ठीक है, लेकिन अगर आप बहुत खुरदुरा खेलते हैं, तो आपके साथी आपके खिलाफ एकजुट हो जाएंगे।
दूसरी ओर, यदि आप अपने स्वयं के विभाग को बढ़ावा देने पर ध्यान केंद्रित करते हैं, बजाय
अपने प्रतिद्वंद्वी को कमजोर करते हुए, आपको शायद समय के साथ ध्यान रखना चाहिए। 6.23
ROUTINES क्रिएट ट्रूट्स को इस काम के लिए तैयार किया जाता है
दिनचर्या और ट्रूज़ ओ एर एक प्रकार का मोटा संगठनात्मक न्याय, एd उनकी वजह से है
नेल्सन और विंटर ने लिखा, आमतौर पर कंपनियों के भीतर ict "बड़े पैमाने पर अनुमान के अनुसार
पथ और अनुमानित सीमा के भीतर रहता है जो c
हैं निरंतर दिनचर्या के साथ।
... काम की सामान्य राशि हो जाती है, फटकार और प्रशंसा
के साथ वितरित की जाती है सामान्य आवृत्ति। ... कोई भी संगठनात्मक जहाज को तेज में चलाने की कोशिश नहीं कर रहा है एक प्रतिद्वंद्वी ओवरबोर्ड फेंकने की उम्मीद में मुड़ें।" 6.24
अधिकांश समय, रूटीन और ट्रोज़ पूरी तरह से काम करते हैं। प्रतिद्वंद्विता अभी भी मौजूद हैं, जाहिर है, लेकिन
संस्थागत अभ्यास के कारण, वे सीमा के भीतर रखे गए हैं और व्यवसाय पनपता है।

हालांकि, कभी-कभी एक ट्रस भी अपर्याप्त रोगी साबित होता है। कभी कभी, रोड आइलैंड के रूप में
अस्पताल की खोज, एक अस्थिर शांति किसी भी गृहयुद्ध की तरह विनाशकारी हो सकती है।
आपके ओ सी में कहीं, एक डेस्क दराज में दफन है, वहाँ शायद एक हैंडबुक है आप
आपके कार्य दिवस पर प्राप्त हुआ। इसमें छुट्टियों के बारे में खर्च के रूप और नियम
शामिल हैं बीमा विकल्प, और कंपनी का संगठनात्मक चार्ट। यह चमकीले रंग का है
di erent स्वास्थ्य देखभाल योजनाओं का वर्णन ग्राफ, प्रासंगिक फोन नंबर की एक सूची, और
अपने ईमेल तक पहुंचने या 401 (के) में दाखिला लेने के निर्देश।
अब, कल्पना करें कि आप एक नए सहकर्मी को क्या बताएंगे, जिन्होंने कैसे
के बारे में सलाह मांगी थी? t o सफल अपने rm पर। आपका सिफारिशों शायद कुछ भी शामिल नहीं हैं
आप कंपनी की हैंडबुक में nd हैं। इसके बजाय, सुझाव आप से होकर गुजरेगा साथ-कौन है
भरोसेमंद; जो सचिवों अपने मालिकों की तुलना में अधिक प्रभाव है, कैसे हेरफेर करने के लिए
नौकरशाही को कुछ करवाने के लिए- जो अभ्यास आप जीवित रहने के लिए हर दिन पर भरोसा करते हैं। यदि
आप किसी भी तरह से अपने सभी कार्य अभ्यास को आरेखित कर सकते हैं - और अनौपचारिक शक्ति संरचनाएं,
रिश्ते, गठबंधन, और चुनाव चिह्न जो वे प्रतिनिधित्व करते हैं - और फिर अपने आरेख को ओवरले
आपके सहयोगियों द्वारा तैयार किए गए आरेखों के साथ, यह आपके rm के रहस्य का एक मानचित्र तैयार करेगा
पदानुक्रम, एक मार्गदर्शक जो जानता है कि चीजों को कैसे बनाना है और जो कभी नहीं लगता है
गेंद से आगे बढ़ें।
नेल्सन और विंटर की दिनचर्या - और उनके द्वारा संभव किए जाने वाले चरण - हर
के लिए महत्वपूर्ण हैं व्यापार की तरह। उदाहरण के लिए, नीदरलैंड के उट्रेच विश्वविद्यालय से एक अध्ययन
उच्च फैशन की दुनिया के भीतर दिनचर्या को देखा। जीवित रहने के लिए, हर फैशन डिजाइनर
में कुछ बुनियादी कौशल होने चाहिए: एक शुरुआत के रूप में रचनात्मकता और हाउते के वस्त्र के लिए एक हवा। लेकिन
जो सफल होने के लिए पर्याप्त नहीं है। 6.25 क्या सफलता या असफलता के बीच का di dience बनाता है
एक डिजाइनर की दिनचर्या है - चाहे उनके पास इतालवी ब्रॉडक्लोथ पाने के लिए एक प्रणाली हो थोक विक्रेताओं के शेयरों को बेचने से पहले

सबसे अच्छा जिपर और बटन
को जोड़ने की प्रक्रिया सीमस्ट्रेस, एक ड्रेस को दस दिनों में स्टोर करने की दिनचर्या, बजाय तीन
सप्ताह। फैशन इस तरह के एक जटिल काम है कि, सही प्रक्रियाओं के बिना, एक नया कंपनी लॉजिस्टिक्स से टकरा जाएगी, और एक बार ऐसा होने पर, रचनात्मकता समाप्त हो जाती है
बात करने के लिए।
और कौन से नए डिजाइनरों के लिए सही अभ्यास है? लोगों को जिनके पास
ने सही ट्राइसेस का गठन किया और पाया कि सही गठबंधन .6.26 ट्रूस इतने महत्वपूर्ण हैं कि
। नए फ़ैशन लेबल आमतौर पर केवल तभी सफल होते हैं जब वे ऐसे लोगों के नेतृत्व में होते हैं जो अन्य
छोड़ देते हैं अच्छी शर्तों पर फैशन कंपनियां।
कुछ लोग सोच सकते हैं कि नेल्सन और विंटर शुष्क आर्थिक सिद्धांत पर एक किताब लिख रहे थे।
लेकिन जो उन्होंने वास्तव में उत्पादित किया वह कॉर्पोरेट अमेरिका में जीवित रहने के लिए एक मार्गदर्शक था।
क्या अधिक है, नेल्सन और विंटर के सिद्धांत यह भी बताते हैं कि क्यों चीजें इतनी गलत हो गईं
रोड आइलैंड अस्पताल। अस्पताल दिनचर्या था था
t ने
के बीच एक असहज शांति पैदा की नर्स और डॉक्टर-व्हाइटबोर्डउदाहरण के लिए, और चेतावनी नर्सों फुसफुसाए
एक दूसरे के लिए अभ्यास थे जो एक बेसलाइन ट्रूस की स्थापना करते थे। इन नाजुक समझौते
संगठन को अधिकांश समय कार्य करने की अनुमति देता है। लेकिन truces केवल टिकाऊ होते हैं जब
वे वास्तविक न्याय का निर्माण करते हैं। एक संघर्ष विराम असंतुलित-यदि है, तो शांति है नहीं वास्तविक तो
दिनचर्या अक्सर असफल हो जाती है जब उन्हें सबसे ज्यादा जरूरत होती है।
रोड आइलैंड अस्पताल में महत्वपूर्ण मुद्दा यह था कि नर्सें केवल थीं
ट्रूस को हड़ताल करने की शक्ति देना। यह नर्सों की दोबारा जांच कर मरीजों के था दवाओं और चार्ट पर स्पष्ट रूप से लिखने के लिए अतिरिक्त ई orts बनाया; नर्सों जो अवशोषित
तनावग्रस्त डॉक्टरों से दुर्व्यवहार; नर्सों जो
से अलग तरह चिकित्सकों की मदद की मायूसी, इसलिए बाकी sta को पता था कि ऑपरेटिंग कमरे के सुझावों को कौन सहन करता है और
यदि आपने अपना मुंह खोला तो कौन विस्फोट करेगा। डॉक्टरों अक्सर जानने के लिए परेशान नहीं किया

नर्सों के नाम। "डॉक्टरों प्रभारी थे, और हम underlings थे," एक नर्स
ने मुझे बताया। "हमने अपनी पूंछें पकड़ लीं और बच गए।"
रोड आइलैंड अस्पताल में ट्रेज एकतरफा थे। इसलिए उन महत्वपूर्ण क्षणों में -
जब, उदाहरण के लिए, एक सर्जन जल्दबाजी में चीरा लगाने वाला था और नर्स ने
की कोशिश की हस्तक्षेप करें- जिन रूटीनों से दुर्घटना को रोका जा सकता था, और गलत
अड़सठ वर्षीय व्यक्ति के सिर का पक्ष खुल गया।
कुछ सुझाव दे सकते हैं कि समाधान अधिक न्यायसंगत ट्रेज है। यही कारण है कि अगर
अस्पताल के
नेतृत्व ने प्राधिकरण को आवंटित करने का एक बेहतर काम किया, एक स्वस्थ संतुलन
शक्ति हो सकती है
उभरता है और नर्सों और डॉक्टरों को एक पारस्परिक सम्मान में मजबूर किया जाएगा।
यह एक अच्छी शुरुआत है। दुर्भाग्य से, यह पर्याप्त नहीं है। बनाना सफल संगठनों
यह केवल प्राधिकारी के संतुलन की बात नहीं है। एक संगठन के काम करने के लिए,
नेताओं चाहिए
अभ्यास अभ्यास है कि दोनों एक वास्तविक और संतुलित शांति और, विरोधाभासी रूप
से, इसे
बनाएं जो प्रभारी है बिल्कुल स्पष्ट है।
III।
लंदन अंडरग्राउंड का एक चालीस-वर्षीय कर्मचारी फिलिप ब्रिकेल
अंदर था किंग्स क्रॉस मेट्रो स्टेशन का मुख्य मुख्य हॉल
नवंबर शाम को 1987 जब टिकट इकट्ठा करते समय एक कम्यूटर ने उसे रोका और कहा
कि वहां एक
था पास के एस्केलेटर के नीचे स्थित ऊतक जल रहा है .6.27 , 6.28 <। / a>
किंग्स क्रॉस लंदन के
सबसे बड़े, भव्य और सबसे भारी ट्रेक में से एक था। मेट्रो स्टॉप, गहरे एस्केलेटर, मार्ग,
और सुरंगों की एक भूलभुलैया, जिनमें से कुछ
लगभग एक शताब्दी पुराने थे। स्टेशन के एस्केलेटर, विशेष रूप से, प्रसिद्ध थे के लिए
अपने
आकार और आयु। कुछ फैला के रूप में कई जमीन में कहानियों की है और का निर्माण
किया गया
लकड़ी के स्लाट्स और रबर की छड़ें, वही सामग्री जिनका उपयोग वे दशकों से कर रहे
थे
पहले। एक चौथाई से अधिक लाख यात्रियों हर दिन के किंग्स क्रॉस के माध्यम से
पारित
छह di erent train तर्ज पर। शाम भीड़ घंटे के दौरान स्टेशन के टिकट हॉल था एक
सीलिंग से नीचे आने वाले लोगों का समुद्र इतनी बार रिपीट हुआ कि कोई भी
नहीं जा सका। अपने मूल रंग को याद रखें।

यात्री ने कहा, जलता हुआ ऊतक, स्टेशन के एक हिस्से के नीचे था
सबसे लंबी एस्केलेटर, Piccadilly लाइन की सर्विसिंग। ब्रिकेल ने तुरंत अपना पद छोड़ दिया,
एस्केलेटर को प्लेटफ़ॉर्म पर नीचे उतारें, ऊतक की सुलगती हुई सनक को पाया और,
के साथ रोल्ड-अप पत्रिका, आग को हरा देती है। फिर वह अपने पद पर लौट आए।
ब्रिकेल ने आगे की जांच नहीं की। उन्होंने आंकड़ा करने की कोशिश नहीं क्यों ऊतक था
जलने या अगर यह स्टेशन के भीतर कहीं और एक बड़ी पुन: की अपनी ओ हो सकता है।
उसने किसी अन्य कर्मचारी को घटना का उल्लेख नहीं किया या फिर विभाग को कॉल नहीं किया। एक
अलग-अलग विभाग ने टी को ध्यान में रखते हुए पुन: सुरक्षा और ब्रिकेल को संभालावह सख्त
अंडरग्राउंड पर शासन करने वाले डिवीजन, किसी के पैर की उंगलियों पर कदम रखने से बेहतर जानते थे।
इसके अलावा, भले ही वह था फिर से होने की संभावना की जांच की, वह नहीं जानता होगा
उसने जो भी जानकारी हासिल की, उसका क्या करना है। आदेश की मजबूती से निर्धारित श्रृंखला
अंडरग्राउंड में ने उसे किसी अन्य विभाग से
के बिना संपर्क करने से प्रतिबंधित कर दिया बेहतर प्रत्यक्ष प्राधिकरण और भूमिगत की दिनचर्या हाथ से नीचे
कर्मचारी से कर्मचारी - ने उसे बताया कि उसे कभी भी, किसी भी परिस्थिति में,
का संदर्भ नहीं देना चाहिए ज़ोर से कुछ भी एक स्टेशन के अंदर "पुन:" के रूप में, ऐसा न हो कि कम से कम यात्री भयभीत हो जाएं। यह

यह नहीं किया गया कि चीजें कैसे की गईं।
अंडरग्राउंड को एक प्रकार के थियो
द्वारा नियंत्रित किया गया था रेटिकल रूल बुक जो किसी के पास नहीं था
जो कभी देखा या पढ़ा गया है और जो वास्तव में मौजूद नहीं है, वह अलिखित नियमों को छोड़कर मौजूद है
हर कर्मचारी के जीवन को आकार देता है। दशकों के लिए, भूमिगत "चार द्वारा चलाया जा रहा था
बैरन "- सिविल, सिग्नल, इलेक्ट्रिकल और मैकेनिकल इंजीनियरिंग के प्रमुख - और
के भीतर उनके प्रत्येक विभाग में, बॉस और सबबॉस थे, जो सभी ईर्ष्या से पहरा देते थे
उनका अधिकार। ट्रेनों के समय पर भाग गया क्योंकि सभी उन्नीस हजार भूमिगत कर्मचारियों ने एक नाजुक प्रणाली में सहयोग किया, जो
के बीच यात्रियों और ट्रेनों को पार करती है दर्जनों-कभी-कभी दिन भर में सैकड़ों हाथ। लेकिन उस सहयोग निर्भर
चार विभागों में से प्रत्येक और उनके सभी लेफ्टिनेंट / कर्मचारियों के बीच शक्ति संतुलन पर;

जो स्वयं, उन हजारों अभ्यासों पर निर्भर करता है जिनका कर्मचारियों ने पालन किया था। ये अभ्यास
हैं ने फोर बैरन और उनके प्रतिपादकों के बीच एक दरार पैदा की। और वह संघर्ष विराम से पैदा हुई
नीतियां जो ब्रिकेल को बताती हैं: आग की तलाश करना आपका काम नहीं है। अपने सीमा का अतिक्रमण न करें।
"उच्चतम स्तर पर भी, एक निदेशक
के क्षेत्र पर अतिचार की संभावना नहीं थी। एक और, "एक अन्वेषक बाद में नोट करेगा। "इस प्रकार, इंजीनियरिंग निदेशक नहीं किया
खुद से चिंता करें कि ऑपरेटिंग sta को पुनः सुरक्षा में ठीक से प्रशिक्षित किया गया था और निकासी प्रक्रियाएं क्योंकि वह उन मामलों को माना जाता था कि वे
के प्रांत हैं। संचालन निदेशालय। "
इसलिए ब्रिकेल ने जलते हुए ऊतक के बारे में कुछ नहीं कहा। अन्य परिस्थितियों में यह
एक महत्वहीन विवरण हो सकता है। इस मामले में, ऊतक था एक आवारा चेतावनी-एक थोड़ा सा ईंधन जो एक बड़े, छिपे हुए धमाके से बच गया था - जो यह दिखाएगा कि कितना खतरनाक है
यहां तक कि पूरी तरह से संतुलित ट्रेज बन सकते हैं यदि वे सही तरीके से डिज़ाइन नहीं किए गए हैं। 6.29
ब्रिकेल के अपने बूथ पर लौटने के पंद्रह मिनट बाद, एक अन्य यात्री ने एक बुद्धिमान व्यक्ति को देखा
धुएं के रूप में वह पिकाडिली एस्केलेटर पर सवार हुआ; वह एक भूमिगत
के लिए यह उल्लेख किया कर्मचारी। किंग्स क्रॉस सुरक्षा निरीक्षक, क्रिस्टोफर हेस, अंत में जगी था
जांच करने के लिए । एक तीसरा यात्री, देखकर धुआं और नीचे से एक चमक
एस्केलेटर की सीढ़ियां, एक आपातकालीन स्टॉप बटन मारा और यात्रियों को बाहर निकलने के लिए चिल्लाना शुरू कर दिया
एस्केलेटर। पुलिसकर्मी ने एस्केलेटर की लंबी सुरंग
के अंदर हल्की धुंधली धुंध देखी और, आधा नीचे, लपटें चरणों के ऊपर डार्ट करने लगीं। फिर भी सुरक्षा निरीक्षक, हेस, ने लंदन फायर ब्रिगेड को फोन नहीं किया। वह नहीं देखा था
कोई भी धुआं खुद, और अंडरग्राउंड के अलिखित नियमों में से एक और था कि पुनः विभाग से कभी भी संपर्क नहीं किया जाना चाहिए जब तक कि बिल्कुल आवश्यक न हो। पुलिस जो
ने धुंध पर ध्यान दिया था, हालांकि, यह सुनिश्चित किया कि उसे मुख्यालय से संपर्क करना चाहिए। उनका रेडियो नहीं था
भूमिगत काम करते हैं, इसलिए उन्होंने सड़क पर एक लंबी सीढ़ी चलाई और अपने को फोन किया। वरिष्ठ, जिन्होंने अंततः शब्द को पुनः विभाग को दे दिया। 7:36 पर बजे शाम-बीस -

ब्रिकेल को एमिंग टिशू से अलर्ट किए जाने के दो मिनट बाद- रि ब्रिगेड को एक प्राप्त हुआ। कॉल: "। छोटे फिर से किंग्स क्रॉस पर" यात्रियों पुलिसकर्मी अतीत धक्का कर रहे थे के रूप में वह
अपने रेडियो पर बोलते हुए, बाहर खड़ा था। वे स्टेशन में भागने रहे थे, में नीचे सुरंगें, रात के खाने के लिए घर पर ध्यान केंद्रित करती हैं।
मिनटों के भीतर, उनमें से कई मृत हो जाएंगे।
7:36 P.M पर, एक अंडरग्राउंड वर्कर ने पिकाडिली एस्केलेटर में प्रवेश किया और एक और लोगों को di erent stairway की ओर मोड़ना शुरू किया। नई ट्रेनों हर पहुंचने गया
कुछ मिनट। प्लेटफार्मों जहां यात्रियों के लिए बाहर निकलें
एड सबवे कारों में भीड़ थी। एक
एक खुली सीढ़ी के नीचे से टोंटी का निर्माण शुरू हुआ।
हेस, सुरक्षा निरीक्षक, एक मार्ग में चला गया जिसके कारण पिकाडिली
गया एस्केलेटर की मशीन कक्ष। अंधेरे में, वहाँ एक फव्वारा प्रणाली के लिए नियंत्रणों का एक सेट था
एस्केलेटर पर घूमा हुआ रेस के लिए तैयार किया गया स्पैशल सैली। यह साल पहले स्थापित किया गया था,
के बाद किसी अन्य स्टेशन में एक बार फिर अचानक
के जोखिमों के बारे में गंभीर रिपोर्ट की एक श्रृंखला के लिए नेतृत्व किया गया था धब्बा।
दो दर्जन से अधिक अध्ययनों और reprimands ने कहा था कि भूमिगत था
res के लिए अप्रयुक्त, और उस sta को छिड़काव और कैसे उपयोग करने के लिए प्रशिक्षित करने की आवश्यकता है।
पुनः बुझाने वाले, जो हर ट्रेन प्लेटफ़ॉर्म पर तैनात थे। दो साल पहले
लंदन फायर ब्रिगेड के उप सहायक प्रमुख ने संचालन निदेशक को लिखा था
रेलवे के लिए , सबवे वर्कर्स सेफ्टी प्रैक्टिस s के बारे में शिकायत करता है।
"मैं बहुत चिंतित हूं," पत्र पढ़ा। "मैं भी दृढ़ता से आग्रह करता हूं नहीं कर सकता कि ... स्पष्ट
निर्देश दिए जाएं कि किसी भी संदेह के आधार पर, फायर ब्रिगेड को बिना
के बुलाया जाए देरी। इससे जान बचाई जा सकती थी। ”
हालाँकि, सुरक्षा निरीक्षक हेस ने कभी भी उस पत्र को नहीं देखा क्योंकि यह एक को भेजा गया था। उसके द्वारा काम करने वाले से अलग विभाजन, और भूमिगत की नीतियां
थीं चेतावनी को प्रतिबिंबित करने के लिए कभी भी दोबारा नहीं लिखा गया। किंग्स क्रॉस के अंदर कोई भी समझ में आ कैसे उपयोग करने के लिए
एस्केलेटर स्प्रिंकलर सिस्टम या बुझाने वाले का उपयोग करने के लिए अधिकृत किया गया था, क्योंकि
दूसरे विभाग ने उन्हें नियंत्रित किया। हेस पूरी तरह से छिड़काव प्रणाली भूल गया अस्तित्व में। truces भूमिगत सत्तारूढ़, यकीन है कि हर कोई अपनी जगह जानता था बनाया लेकिन

वे बाहर की किसी भी चीज़ के बारे में जानने के लिए कोई जगह नहीं छोड़ते हैं जिसे आप जानते हैं।
हेस ने स्प्रिंकलर नियंत्रण को बिना एक झलक के इतने लंबे समय तक चलाया।
जब वह मशीन के कमरे में पहुंचा, तो वह गर्मी से लगभग उबर गया। फिर से था
पहले से ही बहुत बड़ा है। वह वापस मुख्य हॉल करने के लिए भाग गया। हुई लोगों की एक पंक्ति
टिकट मशीनों पर खड़े और सैकड़ों लोग कमरे के बारे में मिलिंग करते हुए, चलते हुए
प्लेटफ़ॉर्म या स्टेशन छोड़ने के लिए । हेस एक पुलिसकर्मी पाया।
"हमें ट्रेनों को रोकने और यहां से सभी को निकालने के लिए मिला है," उन्होंने उसे बताया। "फिर से है
नियंत्रण से बाहर। यह हर जगह जा रहा है। "
सुबह 7:42 बजे - जलते हुए ऊतक के लगभग डेढ़ घंटे बाद- rst reman
पर आया किंग्स क्रॉस वह टिकट हॉल में प्रवेश किया के रूप में वह सांप को घने काला धुआं प्रारंभिक देखा
छत के साथ । चलती सीढ़ी के रबर हैंडरेलों को जलाने के लिए शुरू हो गया था। तीखा गंध के रूप में
जलते हुए रबर के फैलने से, टिकटिंग हॉल में आने-जाने वाले लोग पहचानने लगे कि
कुछ गलत था। वे रास्ते की ओर चले गए के रूप में remen के माध्यम से waded
भीड़, ज्वार के खिलाफ लड़ाई।
नीचे, फिर से फैल रहा था। पूरे एस्केलेटर अब उत्पादन एक एएमई था, एक
सुपरहीटेड गैस जो एस्केलेटर को घेरे हुए शाफ्ट के शीर्ष पर पहुंच गई, जहां यह
था सुरंग की छत के खिलाफ फंस गया, जो पुराने के लगभग बीस परतों के साथ कवर किया गया था
पेंट। कुछ साल पहले, आपरेशन के भूमिगत के निदेशक का सुझाव दिया था कि
यह सभी पेंट फिर से खतरा पैदा कर सकते हैं। शायद, उन्होंने कहा, वर्ष परतों होना चाहिए
एक नया लागू होने से पहले हटा दिया गया है?
पेंटिंग प्रोटोकॉल उसके दायरे में नहीं थे, हालांकि। जिम्मेदारी के साथ रहते थे रंग
रखरखाव department, जिसका मुख्य विनम्रता के लिए अपने सहयोगी को धन्यवाद दिया
अनुशंसा, और फिर ध्यान दिया कि यदि वह t
चाहता था o अन्य विभागों के साथ हस्तक्षेप करते हैं,
पक्ष तेजी से वापस आ जाएगा।
संचालन के निदेशक ने अपनी सिफारिश वापस ले ली।
एस्केलेटर शाफ्ट की छत के साथ-साथ सुपरहीटेड गैसों के रूप में, उन सभी पुराने
पेंट की परतें गर्मी को अवशोषित करना शुरू कर देती हैं। के रूप में प्रत्येक नए ट्रेन आ गया, यह धक्का दिया एक
स्टेशन में ऑक्सीजन का ताज़ा झोंका, आग को धौंकनी की तरह खिलाता है।
7:43 P.M. पर, एक ट्रेन आई और मार्क सिल्वर नामक एक सेल्समैन बाहर निकल गया।

वह जानता था
तुरंत कि कुछ गलत था। हवा धुंधला था, मंच के साथ पैक किया
लोग। धुआँ चारों ओर wafted जहां वह के रूप में
ट्रेन कारों के चारों ओर खड़ा था, कलिंग वे पटरियों पर बैठ गए। उन्होंने कहा कि ट्रेन
फिर से दर्ज करने दिया, लेकिन दरवाजे बंद कर दिया था। उन्होंने कहा कि
खिड़कियों पर अंकित किया गया था, लेकिन तनाव से बचने के लिए एक अनौपचारिक
नीति थी: एक बार
दरवाजे सील कर दिए गए, वे फिर से नहीं खुले। ऊपर और नीचे मंच, रजत और
अन्य यात्रियों ने दरवाजे खोलने के लिए चालक पर चिल्लाया। संकेत प्रकाश करने के
लिए बदल
हरा, और ट्रेन ने खींच लिया। एक महिला पटरियों पर कूद गया, के बाद से चल रहा है
ट्रेन जैसे ही सुरंग में चली गई। "मुझ में करते हैं!" वह चिल्लाया।
रजत मंच से नीचे उतरे, जहां एक पुलिसकर्मी सभी को दूर से ही निर्देश दे रहा था।
पिकाडिली एस्केलेटर से और दूसरी सीढ़ी तक
। वहाँ घबरा की भीड़ थे
ऊपर उठने का इंतज़ार कर रहे लोग। वे सब धुआं गंध सकता है, और हर कोई था
एक साथ पैक किया गया। यह महसूस किया गर्म या तो फिर से या लोगों के कुचलने से,
रजत नहीं था
सुनिश्चित करें। वह एक चलती सीढ़ी कि ओ कर दिया गया था की तह तक मिल गया
nally। वह के रूप में
टिकटिंग हॉल की ओर बढ़ा, वह अपने पैरों को गर्मी से जलते हुए महसूस कर सकता था
एक पंद्रह फुट की दीवार के माध्यम से उसे पिकाडिली शाफ्ट से अलग करना। "मैं ऊपर
देखा और
दीवारों और छत को देखा, "बाद में उन्होंने कहा।
7:45 P.M. पर, एक आने वाली ट्रेन ने स्टेशन में हवा के एक बड़े झोंके को मजबूर किया।
ऑक्सीजन के रूप में
ने फिर से खिलाया, पिकाडिली एस्केलेटर में धमाका हुआ। साथ अतितापित गैसों
शाफ्ट की सीलिंग, नीचे फिर से ईंधन भरने और ऊपर दिए गए सिज़लिंग पेंट, एक दहन
तक पहुँच गए
तापमान, जिसे "एशओवर पॉइंट" के रूप में जाना जाता है। उस समय, शाफ्ट के अंदर
सब कुछ
- पेंट, लकड़ी के एस्केलेटर की सीढ़ियाँ, और किसी भी अन्य उपलब्ध ईंधन - को इरी में
प्रज्वलित
विस्फोट। अचानक जलाए जाने की सेना अड्डे पर बारूद के विस्फोट में काम किया
री ई बैरल का । यह लंबे समय से शाफ्ट के माध्यम से ऊपर की ओर फिर से आगे बढ़ाने,
को अवशोषित शुरू हुआ
अधिक गर्मी और वेग के रूप में धमाके का विस्तार तब तक होता है जब तक कि वह सुरंग
से बाहर निकल कर
में न आ जाए। एम्स की एक दीवार में टिकटिंग हॉल जो फिर से धातु, टाइल और esh

सेट करता है। तापमान
हॉल के अंदर ने आधे सेकंड में 150 डिग्री तक शूटिंग की। एक पुलिसकर्मी की ओर से एक सवारी
एस्केलेटर ने बाद में जांचकर्ताओं को बताया कि उन्होंने "एमी के एक जेट को देखा जो गोली मार दी और फिर
एक तरह की गेंद में एकत्र किया गया। ”उस समय हॉल के अंदर लगभग पचास लोग थे।
सड़क के ऊपर, एक राहगीर को लगा कि मेट्रो के एक
से गर्मी का विस्फोट हुआ है। बाहर निकलता है, एक यात्री को डगमगाते हुए देखा, और मदद के लिए दौड़ा। "मैं के साथ उसके दाहिने हाथ की पकड़ लिया मेरी
दाहिने हाथ लेकिन जैसा कि हमारे हाथ छूते हैं मैं महसूस कर सकता था कि वह लाल गर्म था और त्वचा में से कुछ
मेरे हाथ में ओ आया, "बचावकर्ता ने कहा। एक पुलिस का सिपाही जो टिकट हॉल में प्रवेश किया गया था
जैसा कि विस्फोट बाद में संवाददाताओं से कहा, एक अस्पताल के बिस्तर से, कि "एक reball ने मुझे मारा
चेहरे में और मुझे अपने पैरों से मार दिया। मेरे हाथ में आग लग। वे बस पिघल रहे थे। "

वह जीवित हॉल से बाहर निकलने वाले अंतिम लोगों में से एक था।
विस्फोट के फौरन बाद, दर्जनों पुनः ट्रुक
ks पहुंचे। लेकिन क्योंकि फिर
विभाग के नियमों ने उन्हें अपने होज़ को स्ट्रीट-लेव से जोड़ने के निर्देश दिएएल हाईड्रेन्ट, बल्कि
स्टेशन के अंदर अंडरग्राउंड द्वारा स्थापित लोगों की तुलना में, और क्योंकि कोई भी नहीं है मेट्रो कर्मचारियों के पास स्टेशन का लेआउट दिखाने वाले ब्लूप्रिंट थे - सभी योजनाएं
में थीं o CE जो लॉक किया गया था, और किसी भी टिकटिंग एजेंट या स्टेशन प्रबंधक के पास चाबियाँ नहीं थीं
- आग की लपटों को बुझाने में घंटों लग गए।
जब धमाके को 1 बजकर 46 मिनट पर निकाल दिया गया था। — जलने के ऊतक के छह घंटे बाद
गौर किया गया - टोल इकतीस मृतकों और दर्जनों घायलों पर खड़ा था।
"उन्होंने मुझे फिर से सीधे क्यों भेजा?" एक बीस वर्षीय संगीत शिक्षक ने पूछा
अस्पताल के बिस्तर से अगले दिन। "मैं उन्हें जल देख सकता था। मैं उन्हें सुन सकता है चिल्ला। क्यों किसी को नहीं प्रभार लेने गए थे? "6.30
उन सवालों के जवाब देने के लिए, लंदन के अंडरग्राउंड से जुड़े कुछ चरणों पर विचार करें
कार्य करने के लिए:
टिकटिंग क्लर्कों को चेतावनी दी गई थी कि उनका अधिकार क्षेत्र सख्ती से बेचने के

लिए सीमित था
टिकट, इसलिए यदि उन्होंने एक जलते हुए ऊतक को देखा, तो उन्होंने किसी को भी ओवरस्टैपिंग के डर से चेतावनी नहीं दी
उनकी सीमाएँ।
स्टेशन के कर्मचारियों को प्रशिक्षण नहीं दिया गया है कि स्प्रिंकलर सिस्टम या एक्सटिंग्विशर का उपयोग कैसे किया जाए,
क्योंकि वह उपकरण एक अलग डिवीजन द्वारा देखरेख किया गया था।
स्टेशन के सुरक्षा निरीक्षक ने कभी लंदन फायर ब्रिगेड का एक पत्र नहीं देखा
पुनः जोखिमों के बारे में चेतावनी क्योंकि यह संचालन निदेशक को भेजा गया था, और जानकारी
जैसे कि विभाजन के दौरान साझा नहीं किया गया था।
कर्मचारियों को केवल अंतिम उपाय के रूप में फायर ब्रिगेड से संपर्क करने का निर्देश दिया गया था, इसलिए नहीं
आतंक यात्रियों को अनावश्यक रूप से।
पुनः ब्रिगेड अपने स्वयं के सड़क-स्तरीय हाइड्रेंट का उपयोग करने पर जोर देता है, में पाइपों की अनदेखी कर रहा है। टिकटिंग हॉल जो पानी पहुंचा सकता था, क्योंकि उन्हें आदेश दिया गया था कि वे उपयोग न करें
अन्य एजेंसियों द्वारा स्थापित उपकरण।
कुछ मायनों में, इन अनौपचारिक नियमों में से प्रत्येक, अपने दम पर, एक निश्चित राशि
बनाता है अर्थ। उदाहरण के लिए, प्रैक्टिस एस जिसने टिकट क्लर्क को टिकट बेचने पर ध्यान केंद्रित किया है
कुछ और करने के बजाय-पुनः चेतावनी के संकेतों पर नज़र रखने सहित -
अस्तित्व में था क्योंकि, वर्षों पहले, अंडरग्राउंड को अंडरआर्म एड कियोस्क के साथ समस्या थी।
क्लर्क अपनी ट्रेनों की ओर जाने वाले पर्यटकों और अपनी ट्रेनों की ओर जाने के लिए अपनी पोस्ट छोड़ते रहे, और
परिणामस्वरूप, लंबी लाइनें बनेगी। तो क्लर्कों, उनके बूथ में रहने को बेचने के आदेश दिए थे
टिकट, और किसी भी चीज़ के बारे में चिंता न करें। इसने काम कर दिया। लाइन्स गायब हो गया। यदि क्लर्कों देखा
अपने कियोस्क के बाहर कुछ एमिस - अपनी जिम्मेदारी के दायरे से परे - उन्होंने दिमाग उनका स्वयं का व्यवसाय।
और री ब्रिगेड के अपने उपकरणों पर जोर देने का अभ्यास? यही कारण है कि का परिणाम था
एक घटना, एक दशक पहले, जब एक रीम ने दूसरे स्टेशन में रेमन
के रूप में हंगामा किया था अपरिचित पाइपों के लिए अपने hoses को हुक करने की कोशिश कर रहे कीमती मिनट बर्बाद। बाद में,
सभी ने तय किया कि वे जो जानते हैं, उसके साथ रहना सबसे अच्छा है।

इनमें से कोई भी दिनचर्या, दूसरे शब्दों में, मनमानी नहीं थी। हर एक के लिए डिजाइन किया गया था
कारण। भूमिगत इतना विशाल था और complica
टेड कि यह सुचारू रूप से संचालित हो सके
केवल यदि संभावित बाधाओं पर स्मूद ट्रिड्स। रोड आइलैंड अस्पताल में विपरीत, प्रत्येक
ट्रूस ने वास्तविक संतुलन बनाया। कोई विभाग का पलड़ा भारी था।
फिर भी इकतीस लोग मारे गए।
लंदन अंडरग्राउंड की दिनचर्या और रस्सियाँ सभी तब तक तार्किक लगती थीं जब तक कि एक विस्फोट नहीं हो जाता।
किस बिंदु पर, एक भयानक सच्चाई सामने आई: कोई भी व्यक्ति, विभाग, या बैरन नहीं था
यात्रियों की सुरक्षा के लिए अंतिम जिम्मेदारी .6.31
कभी-कभी, एक प्राथमिकता- या एक विभाग या एक व्यक्ति या एक लक्ष्य- को से
की आवश्यकता होती है बाकी सब कुछ को देखें, हालांकि यह अलोकप्रिय हो सकता है या
के संतुलन को खतरा हो सकता है शक्ति जो ट्रेनों को समय पर चालू रखती है। कभी कभी, एक संघर्ष विराम खतरों बना सकते हैं कि
किसी भी शांति को पछाड़ें।
वहाँ निश्चित रूप से, इस अवलोकन में एक विरोधाभास है। कैसे एक संगठन को लागू कर सकते
उस संतुलन प्राधिकरण का अभ्यास करें और एक ही समय में, एक व्यक्ति या लक्षय चुनें जो उगता है
अन्य सभी के ऊपर? कैसे नर्सों और डॉक्टरों को शेयर अधिकार करना, जबकि अभी भी यह कर रही है
स्पष्ट है कि प्रभारी कौन है? कैसे एक मेट्रो प्रणाली से बचने करता बनने मैदान में फंस
सुरक्षा सुनिश्चित करते हुए लड़ाइयाँ करना अभी भी प्राथमिकता है, भले ही इसका मतलब प्राधिकरण की पंक्तियाँ हो /
फिर से तैयार होना चाहिए?
टोनी डंगी के सामने उसी लाभ को जब्त करने में उत्तर निहित है, जब वह
ने जब वह बीमार होने के सीईओ बन गए, तो बुके और पॉल ओ'नील को खोज लिया।
एल्कोआ। यह वही अवसर हावर्ड शुल्ट्ज़ शोषण जब वह एक के लिए लौट आए है
2007 में एगिंग स्टारबक्स। उन सभी नेताओं ने एक संकट द्वारा बनाई गई संभावनाओं को जब्त कर लिया।
उथल-पुथल के दौरान, संगठनात्मक अभ्यास दोनों असाइन किए जाने योग्य पर्याप्त हो जाते हैं
जिम्मेदारी और शक्ति का अधिक न्यायसंगत संतुलन बनाना। संकट इतना मूल्यवान हैं, में
तथ्य, कि कभी-कभी यह तबाही की भावना को उत्तेजित करता है, बजाय

इसे नीचे मरने दें।
IV।
बॉटेड खोपड़ी सर्जरी वाले बुजुर्ग व्यक्ति की चार महीने बाद रोड आइलैंड में मृत्यु हो गई
अस्पताल, अस्पताल के एक अन्य सर्जन ने इसी तरह की त्रुटि की,
पर संचालित दूसरे रोगी के सिर का गलत भाग। राज्य के स्वास्थ्य विभाग फटकार भी
लगाई
सुविधा और इसे $ 50,000 रु। अठारह महीने बाद, एक सर्जन गलत पर संचालित
एक बच्चे के मुंह का हिस्सा जो कि एक फांक तालु की सर्जरी के दौरान होता है। पांच
महीने बाद, एक सर्जन
एक मरीज की गलत अवस्था पर संचालित होता है। दस महीने उसके बाद, एक ड्रिल
बिट एक के अंदर छोड़ दिया गया था
आदमी का सिर इन अपराधों के लिए, अस्पताल एक और $ 450,000 का जुर्माना किया
गया। 6.32
रोड आइलैंड अस्पताल एकमात्र चिकित्सा संस्थान नहीं है जहाँ इस तरह की दुर्घटनाएँ
होती हैं होता है, बेशक, लेकिन वे इस तरह के
के लिए पोस्टर बच्चे बनने के लिए पर्याप्त बदकिस्मत थे गलतियाँ। स्थानीय समाचार
पत्र प्रत्येक घटना की विस्तृत कहानियों छपी। टेलीविजन स्टेशनों
अस्पताल के बाहर शिविर स्थापित करें। राष्ट्रीय मीडिया भी, में शामिल हो गए।
"समस्या नहीं है
दूर जा रहा है, "राष्ट्रीय अस्पताल मान्यता संगठन के उपाध्यक्ष ने
को बताया एसोसिएटेड प्रेस रिपोर्टर। 6.33 रोड आइलैंड अस्पताल, राज्य के चिकित्सा
अधिकारी
पत्रकारों को घोषित , अराजकता में एक सुविधा थी।
"यह एक युद्ध क्षेत्र में काम करने जैसा महसूस हुआ," एक नर्स से
ld me। "वहाँ थे टीवी पत्रकारों
अपनी कारों में जाते ही घात लगाकर बैठे डॉक्टर। एक छोटा लड़का मुझे यकीन है कि
बनाने के लिए कहा
डॉक्टर सर्जरी के दौरान गलती से अपना हाथ नहीं काटेंगे। यह सब कुछ की तरह महसूस
नियंत्रण से बाहर हो गया था। " 6.34
जैसा कि आलोचकों और मीडिया ने ढेर किया, अस्पताल के भीतर संकट की भावना पैदा
हुई। 6.35
कुछ प्रशासकों को यह चिंता सताने लगी कि सुविधा अपनी मान्यता खो देगी।
अन्य लोग रक्षात्मक हो गए, उन्हें बाहर निकालने के लिए टेलीविजन स्टेशनों पर हमला
किया। "मैं
ने एक बटन पाया जिसमें go Scapegoat 'कहा गया था कि मैं काम करने जा रहा था, "एक
डॉक्टर ने बताया
मुझे। "मेरी पत्नी ने कहा कि यह एक बुरा विचार था।"
फिर एक प्रशासक, डॉ। मैरी रीच कूपर, जो मुख्य गुणवत्ता ओ सेर बन गए थे
अस्सी साल के व्यक्ति की मौत से कुछ हफ्ते पहले ने बात की। साथ बैठकों में

अस्पताल के प्रशासक और sta, कूपर ने कहा कि वे स्थिति को देख रहे थे
सभी गलत।
यह सब आलोचना एक बुरी बात नहीं है, उसने कहा। वास्तव में, अस्पताल एक दिया गया था
अवसर जो कुछ संगठनों को कभी प्राप्त हुआ।
"मैंने इसे एक उद्घाटन के रूप में देखा," डॉ कूपर ने मुझे बताया। "वहाँ अस्पतालों का एक लंबा इतिहास है
इन समस्याओं पर हमला करने और असफल होने की कोशिश कर रहा है। कभी कभी लोगों को एक झटका की जरूरत है, और सभी
खराब प्रचार गंभीर झटका था। यह यू दे दी हैवर्ग = "calibre1"> वहाँ निश्चित रूप से,
इस अवलोकन में एक विरोधाभास है। कैसे एक संगठन को लागू कर सकते
उस संतुलन प्राधिकरण का अभ्यास करें और एक ही समय में, एक व्यक्ति या लक्षय चुनें जो उगता है
अन्य सभी के ऊपर? कैसे नर्सों और डॉक्टरों को शेयर अधिकार करना, जबकि अभी भी यह कर रही है
स्पष्ट है कि प्रभारी कौन है? कैसे एक मेट्रो प्रणाली से बचने करता बनने मैदान में फंस
सुरक्षा सुनिश्चित करते हुए लड़ाइयाँ करना अभी भी प्राथमिकता है, भले ही इसका मतलब प्राधिकरण की पंक्तियाँ हो /
फिर से तैयार होना चाहिए?
टोनी डंगी के सामने उसी लाभ को जब्त करने में उत्तर निहित है, जब वह
ने जब वह बीमार होने के सीईओ बन गए, तो बुके और पॉल ओ'नील को खोज लिया।
एल्कोआ। यह वही अवसर हावर्ड शुल्ट्ज़ शोषण जब वह एक के लिए लौट आए है
2007 में एगिंग स्टारबक्स। उन सभी नेताओं ने एक संकट द्वारा बनाई गई संभावनाओं को जब्त कर लिया।
उथल-पुथल के दौरान, संगठनात्मक अभ्यास दोनों असाइन किए जाने योग्य पर्याप्त हो जाते हैं
जिम्मेदारी और शक्ति का अधिक न्यायसंगत संतुलन बनाना। संकट इतना मूल्यवान हैं, में
तथ्य, कि कभी-कभी यह तबाही की भावना को उत्तेजित करता है, बजाय
इसे नीचे मरने दें।
IV।
बॉटेड खोपड़ी सर्जरी वाले बुजुर्ग व्यक्ति की चार महीने बाद रोड आइलैंड में मृत्यु हो गई
अस्पताल, अस्पताल के एक अन्य सर्जन ने इसी तरह की त्रुटि की,
पर संचालित दूसरे रोगी के सिर का गलत भाग। राज्य के स्वास्थ्य विभाग फटकार भी लगाई
सुविधा और इसे $ 50,000 रु। अठारह महीने बाद, एक सर्जन गलत पर संचालित
एक बच्चे के मुंह का हिस्सा जो कि एक फांक तालु की सर्जरी के दौरान होता है। पांच महीने बाद, एक सर्जन
एक मरीज की गलत अवस्था पर संचालित होता है। दस महीने उसके बाद, एक ड्रिल

बिट एक के अंदर छोड़ दिया गया था
आदमी का सिर इन अपराधों के लिए, अस्पताल एक और $ 450,000 का जुर्माना किया गया। 6.32
रोड आइलैंड अस्पताल एकमात्र चिकित्सा संस्थान नहीं है जहाँ इस तरह की दुर्घटनाएँ होती हैं होता है, बेशक, लेकिन वे इस तरह के
के लिए पोस्टर बच्चे बनने के लिए पर्याप्त बदकिस्मत थे गलतियाँ। स्थानीय समाचार पत्र प्रत्येक घटना की विस्तृत कहानियों छपी। टेलीविजन स्टेशनों
अस्पताल के बाहर शिविर स्थापित करें। राष्ट्रीय मीडिया भी, में शामिल हो गए। "समस्या नहीं है
दूर जा रहा है, "राष्ट्रीय अस्पताल मान्यता संगठन के उपाध्यक्ष ने
को बताया एसोसिएटेड प्रेस रिपोर्टर। 6.33 रोड आइलैंड अस्पताल, राज्य के चिकित्सा अधिकारी
पत्रकारों को घोषित , अराजकता में एक सुविधा थी।
"यह एक युद्ध क्षेत्र में काम करने जैसा महसूस हुआ," एक नर्स से
ld me। "वहाँ थे टीवी पत्रकारों
अपनी कारों में जाते ही घात लगाकर बैठे डॉक्टर। एक छोटा लड़का मुझे यकीन है कि बनाने के लिए कहा
डॉक्टर सर्जरी के दौरान गलती से अपना हाथ नहीं काटेंगे। यह सब कुछ की तरह महसूस नियंत्रण से बाहर हो गया था। " 6.34
जैसा कि आलोचकों और मीडिया ने ढेर किया, अस्पताल के भीतर संकट की भावना पैदा हुई। 6.35
कुछ प्रशासकों को यह चिंता सताने लगी कि सुविधा अपनी मान्यता खो देगी।
अन्य लोग रक्षात्मक हो गए, उन्हें बाहर निकालने के लिए टेलीविजन स्टेशनों पर हमला किया। "मैं
ने एक बटन पाया जिसमें go Scapegoat 'कहा गया था कि मैं काम करने जा रहा था, "एक डॉक्टर ने बताया
मुझे। "मेरी पत्नी ने कहा कि यह एक बुरा विचार था।"
फिर एक प्रशासक, डॉ। मैरी रीच कूपर, जो मुख्य गुणवत्ता ओ सेर बन गए थे
अस्सी साल के व्यक्ति की मौत से कुछ हफ्ते पहले ने बात की। साथ बैठकों में
अस्पताल के प्रशासक और sta, कूपर ने कहा कि वे स्थिति को देख रहे थे
सभी गलत।
यह सब आलोचना एक बुरी बात नहीं है, उसने कहा। वास्तव में, अस्पताल एक दिया गया था
अवसर जो कुछ संगठनों को कभी प्राप्त हुआ।
"मैंने इसे एक उद्घाटन के रूप में देखा," डॉ कूपर ने मुझे बताया। "वहाँ अस्पतालों का एक लंबा इतिहास है
इन समस्याओं पर हमला करने और असफल होने की कोशिश कर रहा है। कभी कभी लोगों को एक झटका की जरूरत है, और सभी
खराब प्रचार गंभीर झटका था। यह यू दे दी है...urpose। यही कारण है कि हुआ क्या

किंग्स क्रॉस के बाद
है स्टेशन पुनः। पांच दिन आग के बाद, राज्य के ब्रिटिश सचिव नियुक्त एक विशेष घटना का अध्ययन करने के लिए अन्वेषक, डेसमंड फेनेल। फेनेल साक्षात्कार से शुरू हुआ
भूमिगत नेतृत्व, और जल्दी से पता चला कि हर कोई जानता था — वर्षों से
- वह पुन: सुरक्षा एक गंभीर समस्या थी, और फिर भी कुछ भी नहीं बदला था। कुछ व्यवस्थापकों ने नए पदानुक्रमों का प्रस्ताव किया था जिनके लिए
के लिए क्लारी एंड जिम्मेदारी होगी पुनः रोकथाम। अन्य लोगों ने स्टेशन प्रबंधकों को अधिक शक्ति देने का प्रस्ताव दिया था ताकि वे
हों विभागीय विभाजन को पाट सकता है। उन सुधारों में से कोई भी लागू किया गया था। जब फेनेल ने अपने स्वयं के परिवर्तन का सुझाव देना शुरू किया, तो उन्होंने उसी प्रकार के देखा
बाधाएं - विभाग प्रमुख जिम्मेदारी लेने से इनकार करते हैं या उसे
के साथ कम करते हैं अपने अधीनस्थों के लिए फुसफुसाए खतरे-उभरने लगते हैं।
इसलिए उन्होंने अपनी जांच को मीडिया सर्कस में बदलने का फैसला किया।
उन्होंने सार्वजनिक सुनवाई के लिए आह्वान किया जो नब्बे दिन तक चली और एक का खुलासा किया संगठन जिसने जोखिमों की कई चेतावनियों को नजरअंदाज किया था। उन्होंने कहा कि समाचार पत्र के निहित
वे यात्री जो जब भी मेट्रो में सवार होते हैं तो यात्रियों को गंभीर खतरा होता था। उन्होंने कहा कि
दर्जनों गवाहों की जिरह की जिन्होंने एक ऐसे संगठन का वर्णन किया जहां टर्फ की लड़ाई होती है
कम्प्यूटर सुरक्षा से अधिक मायने रखता है। उनकी एनएएल रिपोर्ट के बाद लगभग एक साल जारी किया गया
पुनः, एक डरावना, 250-पृष्ठ का भूमिगत चित्रण
चित्रित किया गया था नौकरशाही की अयोग्यता से अपंग संगठन। "एक जांच के रूप में बाहर सेट करने के बाद
एक रात की घटनाओं में, "फेनेल ने लिखा, रिपोर्ट का" गुंजाइश आवश्यक था
एक प्रणाली की परीक्षा में बढ़े हुए। "उन्होंने
के पृष्ठों और पृष्ठों के साथ निष्कर्ष निकाला चुभने वाली आलोचनाएं और सिफारिशें, जो अनिवार्य रूप से, सुझाव दिया
संगठन या तो अक्षम या भ्रष्ट था।
प्रतिक्रिया तात्कालिक और भारी थी। यात्रियों picketed
भूमिगत का ces संगठन के नेतृत्व
लाल था। नए कानून के एक धसान थे
पास हुआ और अंडरग्राउंड की संस्कृति खत्म हो गई। आज, हर स्टेशन एक है
प्रबंधक जिसकी प्राथमिक जिम्मेदारी यात्री सुरक्षा है, और प्रत्येक कर्मचारी के पास है जोखिम के सबसे छोटे संकेत पर संवाद करने की बाध्यता। सभी गाड़ियों अभी भी समय पर चलाते हैं।

लेकिन अंडरग्राउंड के अभ्यासों और ट्रजों ने यह स्पष्ट करने के लिए पर्याप्त समायोजन किया है कि कौन
है की पुन: रोकथाम के लिए अंतिम जिम्मेदारी है, और हर कोई कार्य करने के लिए ईएमडी एड है,
जिनकी पैर की उंगलियों पर कदम रखा जा सकता है।
किसी भी कंपनी में उसी तरह के बदलाव संभव हैं, जहां संस्थागत प्रथा है -
विचारहीनता या उपेक्षा के माध्यम से-विषाक्त जहर पैदा किए हैं। के साथ एक कंपनी
दुष्क्रियात्मक व्यवहार केवल इसलिए नहीं बदल सकता क्योंकि एक नेता इसे आदेश देता है। बल्कि, बुद्धिमान
अधिकारी संकट के क्षणों की तलाश करते हैं - या संकट की धारणा बनाते हैं - और खेती करते हैं
यह बोध कि कुछ को बदलना होगा, जब तक कि हर कोई नैली के लिए तैयार न हो जाए
पैटर्न वे प्रत्येक दिन के साथ रहते हैं।
"आप कभी भी बर्बाद होने के लिए गंभीर संकट नहीं चाहते हैं," रहम इमानुएल ने
के एक सम्मेलन को बताया 2008 के वैश्विक वित्तीय मंदी के मद्देनजर मुख्य कार्यकारी अधिकारी, उसके
होने के तुरंत बाद राष्ट्रपति ओबामा के प्रमुख के रूप में नियुक्त किया गया। "यह संकट के लिए अवसर प्रदान करता है
हमें उन चीजों को करने के लिए, जो आप पहले नहीं कर सकते थे। "इसके तुरंत बाद, ओबामा / एस>
प्रशासन ने राष्ट्रपति के $ 787 बिलियन पास करने के लिए एक बार अनिच्छुक कांग्रेस को आश्वस्त किया
प्रोत्साहन योजना। कांग्रेस ने भी ओबामा के स्वास्थ्य देखभाल सुधार कानून पारित किया है, पर फिर से काम
उपभोक्ता संरक्षण कानून, और दर्जनों अन्य क़ानूनों को मंजूरी दी,
के विस्तार से महिलाओं को मजदूरी पर मुकदमा करने के नए अवसर देने के लिए बच्चों का स्वास्थ्य बीमा
भेदभाव। इसके बाद से महान समाज और सबसे बड़ी नीति बार संशोधित में से एक था
नई डील, और ऐसा इसलिए हुआ, क्योंकि आर्थिक तबाही के बाद,
सांसदों ने अवसर देखा।
अठहत्तर - / -> के मद्देनजर रोड आइलैंड अस्पताल में कुछ ऐसा ही हुआ
वर्षीय व्यक्ति की मृत्यु और अन्य सर्जिकल त्रुटियां। अस्पताल की नई सुरक्षा के बाद से
2009 में प्रक्रियाएं पूरी तरह से लागू की गईं, कोई भी गलत-गलतियां नहीं हुईं।
अस्पताल ने हाल ही में एक बीकन अवार्ड अर्जित किया, जो कि आलोचकों की सबसे प्रतिष्ठित पहचान है
देखभाल नर्सिंग, और गुणवत्ता के लिए अमेरिकन कॉलेज ऑफ़ सर्जन्स से सम्मान
कैंसर की देखभाल।
नर्सों और डॉक्टरों का कहना है कि वहां काम करने वाले अधिक महत्वपूर्ण हैं, रोड आइलैंड अस्पताल

एक पूरी तरह से अलग जगह की तरह महसूस करता है।
2010 में, एलिसन वार्ड नाम की एक युवा नर्स
की सहायता के लिए एक ऑपरेटिंग कमरे में चली गई। रूटीन सर्जरी पर । वह एक साल पहले या में काम करना शुरू किया था। वह था
कमरे में सबसे छोटा और सबसे कम अनुभवी व्यक्ति। इससे पहले सर्जरी शुरू किया, पूरे सर्जिकल टीम बेहोश रोगी को समय-समय पर इकट्ठा करने के लिए एकत्रित हुई। सर्जन पढ़ा
एक चेकलिस्ट से, दीवार पर पोस्ट किया गया, जो ऑपरेशन के हर चरण को विस्तृत करता है।
"ठीक है, nal step," उसने कहा कि इससे पहले कि वह अपना स्केलपेल उठाए। "किसी को भी किसी भी है
चिंताएं शुरू होने से पहले? "
डॉक्टर ने इनमें से सैकड़ों सर्जरी की थीं। उन्होंने कहा कि डिग्री से भरा एक ओ ce था और पुरस्कार।
"डॉक्टर," सत्ताईस वर्षीय वार्ड ने कहा, "मैं हर किसी को याद दिलाना चाहता हूं कि हम को rst और दूसरी प्रक्रियाओं से पहले रुकना होगा। आपको लगता है कि उल्लेख नहीं था, और मैं बस
यह सुनिश्चित करना चाहते हैं कि हमें याद रहे। "
यह उस प्रकार की टिप्पणी थी, जो कुछ साल पहले, शायद उसे फटकार मिली हो। या ने उनके करियर को समाप्त कर दिया।
"जोड़ने के लिए धन्यवाद," सर्जन ने कहा। "मैं इसे अगली बार उल्लेख करने के लिए भी याद रखेंगे।
"ठीक है," उन्होंने कहा, "चलो शुरू करते हैं।"
"मुझे पता है कि यह अस्पताल कुछ कठिन दौर से गुजरा है," वार्ड ने बाद में मुझे बताया। "लेकिन
अब यह वास्तव में सहकारी है। हमारे प्रशिक्षण, सभी आदर्श-की पूरी संस्कृति अस्पताल टीमवर्क पर केंद्रित है। मैं जैसे मैं कुछ भी कह सकते हैं लग रहा है। यह करने के लिए एक अद्भुत जगह है
कार्य। "
1 इस अध्याय में रिपोर्टिंग रोड आइलैंड अस्पताल में काम कर रहे कई लोगों के साथ साक्षात्कार पर आधारित है और इस घटना में शामिल हैं जिनमें से कुछ ने di erent प्रदान किया है घटनाओं के खातों। अस्पताल से प्रतिक्रियाओं पर जानकारी के लिए प्रतिनिधि और सर्जन शामिल, कृपया नोट देखें।

आप कैसे जानते हैं कि आप पहले क्या करते हैं
जब कंपनियाँ भविष्यवाणी (और हेरफेर) आदतें
I
एंड्रयू पोल ने अभी लक्षय के लिए डेटा विशेषज्ञ के रूप में काम करना शुरू किया था

जब कुछ सहयोगियों
ने विपणन विभाग से एक दिन उसकी डेस्क से बंद हो गया और पूछा कि किस तरह का प्रश्न ध्रुव का जन्म उत्तर देने के लिए हुआ था:
"क्या आपके कंप्यूटर यह पता लगा सकते हैं कि कौन से ग्राहक गर्भवती हैं, भले ही वे नहीं हैं
हमें जानना चाहते हैं? "
पोल एक सांख्यिकीविद् थे। अपने पूरे जीवन को समझने के लिए डेटा का उपयोग कर इर्द-गिर्द घूमती
लोग। वह एक छोटे से नॉर्थ डकोटा शहर में हो गया था, और जब उसके दोस्त थे
4-H या मॉडल रॉकेट बनाने में भाग ले रहा है, पोल कंप्यूटर के साथ खेल रहा था। बाद कॉलेज, उन्होंने सांख्यिकी में स्नातक की उपाधि प्राप्त की और फिर अर्थशास्त्र में एक और, और
मिसौरी विश्वविद्यालय में इको कार्यक्रम में उनके अधिकांश सहपाठी के नेतृत्व में थे। बीमा कंपनियां या सरकारी नौकरशाही, पोल एक di erent ट्रैक पर था। वह चाहते अर्थशास्त्री जिस तरह से पैटर्न विश्लेषण का उपयोग कर रहे थे, उसके प्रति जुनूनी हो गए
मानव व्यवहार। ध्रुव, वास्तव में, कुछ अनौपचारिक प्रयोगों खुद पर अपने हाथ की कोशिश की थी।
उन्होंने एक बार एक पार्टी फेंकी और सभी को अपने पसंदीदा चुटकुले सुनाए, और फिर प्रयास किया
सही एक लाइनर के लिए एक गणितीय मॉडल बनाने के लिए। उन्होंने कहा कि गणना करने के लिए मांगी थी
बीयर की सही मात्रा जिसे पीने के लिए उसे खाना चाहिए ताकि
से बात करने के लिए कोन डेंस काम कर सके। पार्टियों में महिलाएं, लेकिन इतनी नहीं कि वह खुद को बेवकूफ बना ले। (यही कारण है कि
विशेष अध्ययन कभी सही नहीं निकला।)
लेकिन वे प्रयोग बच्चे के खेल थे, उन्हें पता था, कि कॉर्पोरेट अमेरिका कैसे था
डेटा का उपयोग करके लोगों के जीवन की जाँच करें। ध्रुव में करना चाहता था। तो जब वह स्नातक की उपाधि प्राप्त और सुना
ग्रीटिंग कार्ड कंपनी हॉलमार्क, कनसास में सांख्यिकीविदों को नियुक्त करना चाहता था। शहर, उसने एक आवेदन जमा किया और जल्द ही अपने दिन बिता रहे थे डेटा बिक्री के लिए
यह निर्धारित करें कि क्या पांडा या हाथियों के चित्रों ने अधिक जन्मदिन कार्ड बेचे, और यदि "क्या
" दादी की दादी के चरणों में है "दादी लाल या नीले स्याही में मजेदार है। यह स्वर्ग था। छह साल बाद, 2002 में, जब पोल को पता चला कि लक्षय संख्या की तलाश कर रहा था क्रंचर्स, उन्होंने छलांग लगाई। लक्षय, वह जानता था, एक पूरी अन्य परिमाण था, जब यह
डेटा संग्रह के लिए आया था। हर साल, दुकानदारों के लाखों लोगों लक्षय के 1,147

में चला गया दुकानों और खुद के बारे में जानकारी के टेराबाइट्स को सौंप दिया। अधिकांश पता नहीं था
वे इसे कर रहे थे। वे अपने ग्राहकों के प्रति वफादारी कार्ड इस्तेमाल किया, भुनाए गए कूपन वे था
मेल में प्राप्त या क्रेडिट कार्ड का उपयोग किया गया, इस बात से अनजान कि लक्षय तब उनके
लिंक कर सकता है एक व्यक्तिगत जनसांख्यिकीय प्रोफ़ाइल के लिए खरीदारी।

एक सांख्यिकीविद् के लिए, यह डेटा ग्राहकों के ग्राहकों के लिए एक जादुई खिड़की थी।
प्राथमिकताएँ। लक्षय किराने का सामान से सब कुछ बेच दिया
कपड़े, इलेक्ट्रॉनिक्स और लॉन के लिए
फ़र्नीचर, और कंपनी के विश्लेषकों द्वारा लोगों की खरीद के अभ्यास को बारीकी से ट्रैक करके,
कर सकता है भविष्यवाणी करें कि उनके घरों के भीतर क्या हो रहा था। किसी व्यक्ति के नए तौलिये, चादरें खरीदना,
चांदी के बर्तन, धूपदान, और जमे हुए भोजन? वे शायद सिर्फ एक नए घर-या खरीदा हैं
तलाक प्राप्त करना। एक गाड़ी बग स्प्रे, बच्चों के अंडरवियर, एक ashlight, के बहुत सारे
के साथ भरी हुई बैटरियां, रियल सिंपल, और एक बोतल Chardonnay? ग्रीष्मकालीन शिविर कोने के आसपास है
और मॉम शायद ही प्रतीक्षा कर सकें।
लक्षय ओ में काम करने से जीवों के सबसे जटिल अध्ययन का मौका मिलता है -
अमेरिकी दुकानदार-पर अपने प्राकृतिक अभ्यास में। अपनी नौकरी गणितीय मॉडल का निर्माण करना था
जो डेटा के माध्यम से क्रॉल कर सकता है और यह निर्धारित कर सकता है कि किन घरों में बच्चे और
हैं जो कुंवारे समर्पित थे; जो दुकानदारों सड़क पर प्यार करता था और कौन था और अधिक
आइसक्रीम और रोमांस उपन्यासों में रुचि। ध्रुव के जनादेश एक बनने के लिए था
गणितीय दिमाग पाठक, उन्हें समझाने के लिए दुकानदारों की प्रैक्टिस को डिक्रिप्ट करने के लिए
अधिक खर्च करें।
फिर, एक दोपहर, विपणन विभाग के पोल के कुछ सहयोगी
उसकी डेस्क द्वारा रोका गया। वे बाहर आंकड़ा करने के लिए जो लक्षय के ग्राहकों के थे कोशिश कर रहे थे
गर्भवती उनके खरीद पैटर्न के आधार पर, उन्होंने कहा। गर्भवती महिलाओं और नए माता-पिता,
आखिरकार, खुदरा की पवित्र कब्र हैं। लगभग कोई और समर्थक तालिका नहीं है,

उत्पाद-भूख,
अस्तित्व में मूल्य-असंवेदनशील समूह। यह सिर्फ डायपर और वाइप नहीं है। शिशुओं के साथ लोगों को
इतने थके हुए हैं कि वे अपनी ज़रूरत का हर सामान खरीदेंगे - जूस और टॉयलेट पेपर, मोज़े और
पत्रिकाएँ - जहाँ भी वे अपनी बोतलें और सूत्र खरीदते हैं। क्या अधिक है, यदि एक नया माता-पिता लक्षय पर खरीदारी शुरू करते हैं, वे वर्षों तक वापस आते रहेंगे।
यह पता लगाने में कि गर्भवती कौन थी, दूसरे शब्दों में, टारगेट लाखों डॉलर कमा सकती थी।
ध्रुव साज़िश किया गया था। क्या एक सांख्यिकीय भाग्य-टेलर के लिए बेहतर चुनौती से न केवल
दुकानदारों के दिमाग के अंदर, लेकिन उनके बेडरूम?
परियोजना के पूरा होने तक, पोल
के बारे में कुछ महत्वपूर्ण सबक सीखेंगे लोगों के सबसे अंतरंग अभ्यास पर शिकार करने के खतरे। उन्होंने कहा कि सीखना होगा, उदाहरण के लिए, कि
जो कुछ आप जानते हैं उसे छिपाएंIME के रूप में यह जानते हुए भी उतना ही महत्वपूर्ण है, और है कि सभी महिलाओं को नहीं
अपने प्रजनन योजनाओं की जांच करने वाले एक कंप्यूटर प्रोग्राम के बारे में उत्साही हैं।
हर कोई नहीं, यह पता चला है, सोचता है कि गणितीय दिमाग पढ़ना अच्छा है।
"मुझे लगता है कि बाहरी लोग कह सकते हैं कि यह बिग ब्रदर की तरह थोड़ा सा है," पोल ने मुझे बताया। "यह
कुछ लोगों को असहज बनाता है। "
एक बार, टारगेट जैसी कंपनी ने एंड्रयू
जैसे व्यक्ति को कभी काम पर नहीं रखा होगा। ध्रुव। कम से कम बीस साल पहले खुदरा विक्रेताओं के इस प्रकार नहीं किया तीव्रता से डेटा के आधार पर
विश्लेषण। इसके बजाय, लक्षय, साथ ही किराने की दुकानों, शॉपिंग मॉल, ग्रीटिंग कार्ड विक्रेताओं,
कपड़े के खुदरा विक्रेता, और अन्य आरएमएस ने उपभोक्ताओं के सिर को पुराने के अंदर समेटने की कोशिश की -
फैशन का तरीका: मनोवैज्ञानिकों को काम पर रखने से, जिन्होंने अस्पष्ट वैज्ञानिक तरीके से सी रणनीति बनाई, वे
दावा किया जा सकता है कि ग्राहक अधिक खर्च कर सकते हैं।
उन तरीकों में से कुछ आज भी उपयोग में हैं। यदि आप एक वालमार्ट, घर में चलते हैं डिपो, या अपने स्थानीय शॉपिंग सेंटर और बारीकी से देखें, तो आप खुदरा बिक्री के गुर देखेंगे कि
दशकों से आसपास रहे हैं, प्रत्येक को आपकी खरीदारी अवचेतन का फायदा उठाने के लिए डिज़ाइन किया गया है।
उदाहरण के लिए, आप भोजन कैसे खरीदते हैं।

संभावना है, आपके किराने की दुकान में प्रवेश करने पर आपको जो rst चीजें दिखती हैं, वे फल हैं और
आकर्षक, भरपूर बवासीर में सब्जियों की व्यवस्था। आप इसके बारे में सोचते हैं, तो स्थिति
एक स्टोर के सामने उत्पादन करना बहुत मायने नहीं रखता है, क्योंकि फल और सब्जियां खरीदारी की टोकरी के नीचे आसानी से खरोंच; तार्किक रूप से, वे से स्थित किया जाना चाहिए
रजिस्टरों, इसलिए वे एक यात्रा के अंत में आते हैं। लेकिन बाजार और मनोवैज्ञानिकों gured के रूप में
बहुत पहले, अगर हम प्रारंभ करें स्वस्थ स्टयू पर लोड करके हमारी खरीदारी फैलती है, तो हम बहुत
हैं डोरिटोस, ओरोस, और जमे हुए पिज्जा खरीदने की अधिक संभावना है जब हम बाद में उनका सामना करते हैं।
अवचेतन पुण्य का प्रस्फुटन जो कि बस्टर्नट स्क्वैश खरीदने से आता है
बाद में गाड़ी में एक पिंट आइसक्रीम डालना आसान हो जाता है।
या किसी स्टोर में प्रवेश करने के बाद हम में से अधिकांश दाईं ओर मुड़ते हैं। (आप क्या आप जानते हैं
दाएं मुड़ें? यह लगभग निश्चित है कि आप करते हैं। वीडियोटेप के घंटे के हजारों रहे हैं सामने के दरवाजों को साफ करते समय दुकानदारों को सही दिशा दिखाते हुए।) इसके परिणामस्वरूप
प्रवृत्ति, खुदरा विक्रेता सबसे समर्थक तालिका उत्पादों के साथ स्टोर के दाईं ओर स्थित होगा
वे उम्मीद कर रहे हैं कि आप सही ओ बल्ला खरीदेंगे। या अनाज और सूप पर विचार करें: वे होते हैं, तब
वर्णमाला के क्रम से बाहर निकला हुआ और यादृच्छिक रूप से प्रतीत होता है, हमारी वृत्ति थोड़ा सा घूमना है
लंबे समय तक और एक व्यापक चयन को देखें। इसलिए आपको शायद अगले चावल Chex को किशमिश ब्रान एन डी जाएगा।
इसके बजाय, आपको अपने इच्छित अनाज के लिए अलमारियों को खोजना होगा, और शायद
प्राप्त करें दूसरे ब्रांड के एक अतिरिक्त बॉक्स को हथियाने के लिए लुभाता है। 7.1
हालांकि, इन युक्तियों के साथ समस्या यह है कि वे प्रत्येक दुकानदार के साथ बिल्कुल वैसा ही व्यवहार करते हैं
वही। वे प्रैक्टिस खरीदने के लिए ट्रिगर करने के लिए काफी आदिम, एक आकार-फिट-सभी समाधान हैं।
पिछले दो दशकों में, हालांकि, खुदरा बाज़ार अधिक हो गया है और
अधिक प्रतिस्पर्धी, लक्षय जैसी श्रृंखलाएं यह समझने लगीं कि वे पर भरोसा नहीं कर सकते
चालों का वही पुराना बैग। एक ही रास्ता समर्थक ts को बढ़ाने के लिए बाहर आंकड़ा

करने के लिए था प्रत्येक
वैयक्तिक दुकानदार का अभ्यास व्यक्तिगत रूप से एक-एक करके लोगों को बाजार में लाना है।
ग्राहकों की विशिष्ट खरीदारी प्राथमिकताओं के लिए अपील करने के लिए डिज़ाइन की गई पिचें।
इस भाग में, यह बोध इस बात की बढ़ती जागरूकता से आया कि शक्ति पूरी तरह से अभ्यास कैसे करती है
लगभग हर खरीदारी के फैसले में। प्रयोगों की एक श्रृंखला विपणक आश्वस्त
कि अगर वे किसी विशेष दुकानदार के अभ्यास को समझने में कामयाब रहे, तो वे उन्हें में ले जा सकते हैं। लगभग कुछ भी खरीदें। 7.2
के माध्यम से चलते हुए एक अध्ययन टेप-दर्ज उपभोक्ता किराना स्टोर। शोधकर्ताओं ने पता है कि कैसे लोगों को निर्णय खरीदने बनाया चाहता था। में
<पी सीएलगधा = "कैलिबर 1"> विशेष रूप से, वे उन दुकानदारों की तलाश करते थे जो खरीदारी सूचियों के साथ आए थे - जो,
सैद्धांतिक रूप से, समय से पहले ही तय कर लिया था कि वे क्या पाना चाहते हैं।
उन्हें जो पता चला वह यह था कि उन सूचियों के बावजूद, खरीद का 50 प्रतिशत से अधिक
निर्णय उस समय हुआ जब ग्राहक ने शेल्फ पर एक उत्पाद देखा, क्योंकि,
दुकानदारों के बेहतरीन इरादों के बावजूद उनका अभ्यास उनके लिखे
से अधिक मजबूत था। इरादे। "चलो देखते हैं," एक दुकानदार खुद को muttered के रूप में वह एक दुकान के माध्यम से चला गया।
"यहाँ चिप्स हैं। मैं उन्हें छोड़ देगा। एक मिनट रुकिए। ओह! लेज़ आलू के चिप्स पर हैं बिक्री! "उन्होंने अपनी गाड़ी में एक बैग रखा। 7.3 कुछ दुकानदारों ने उसी ब्रांड को खरीदा, जिस महीने
के बाद महीना, भले ही उन्होंने स्वीकार किया हो कि उन्हें उत्पाद बहुत पसंद नहीं आया ("मैं पागल नहीं हूँ
फॉलोवर्स के बारे में, लेकिन यह वही है जो मैं खरीदता हूं, आप जानते हैं? "एक औरत के रूप में
कहा और क्या है? वह दर्जनों अन्य e ee ब्रांडों वाली एक शेल्फ के सामने खड़ी थी)। शॉपर्स खरीदा
हर बार जब वे खरीदारी पर गए थे, तब भी लगभग उतनी ही मात्रा में भोजन, भले ही उनके पास था
वापस काटने का वचन दिया।

"उपभोक्ता कभी-कभी अभ्यास के जीवों की तरह काम करते हैं, स्वचालित रूप से अतीत को दोहराते हैं
वर्तमान लक्ष्यों के संबंध में व्यवहार, "विश्वविद्यालय के दो मनोवैज्ञानिक
दक्षिणी कैलिफोर्निया ने 2009 में लिखा था। 7.4
इन अध्ययनों का आश्चर्यजनक पहलू, हालांकि, यह था कि भले ही हर कोई निर्भर था

अपनी खरीद को निर्देशित करने के लिए अभ्यास पर, प्रत्येक व्यक्ति का अभ्यास di erent थे। पुरुष जो
पसंद किए गए आलू के चिप्स ने हर बार एक बैग खरीदा, लेकिन फोल्गार महिला कभी नीचे नहीं गई
आलू की चिप गलियारा।
- वहाँ लोग हैं, जो दूध खरीदा जब भी वे खरीदारी कर रहे थे भले ही उनके पास घर पर बहुत कुछ था - और ऐसे लोग थे जो हमेशा डेसर्ट खरीदते थे
जब उन्होंने कहा कि वे अपना वजन कम करने की कोशिश कर रहे थे। लेकिन दूध खरीदारों और मिठाई
व्यसनी आमतौर पर ओवरलैप नहीं करते हैं।
अभ्यास व्यक्ति प्रत्येक व्यक्ति के लिए अद्वितीय थे।
लक्ष्य उन व्यक्तिगत quirks का लाभ उठाना चाहता था। लेकिन जब लाखों
लोग प्रतिदिन आपके दरवाजे से गुजरते हैं, आप उनकी प्राथमिकताओं पर नज़र कैसे रखते हैं
और खरीदारी पैटर्न?
आप डेटा एकत्र करते हैं। भारी, डेटा के लगभग कल्पनातीत बड़ी मात्रा में।
एक दशक से थोड़ा पहले शुरू, लक्ष्य ने एक विशाल डेटा वेयरहाउस बनाना शुरू किया जो
प्रत्येक दुकानदार को एक पहचान पत्र कोड दिया गया है, जिसे आंतरिक रूप से "अतिथि आईडी
के रूप में जाना जाता है। नंबर ”-इस पर नजर रखी जाती है कि प्रत्येक व्यक्ति कैसे खरीदारी करता है। एक ग्राहक एक लक्ष्य के लिए इस्तेमाल किया जब -
ने क्रेडिट कार्ड जारी किया, रजिस्टर में बार-बार खरीदने वाले का टैग सौंप दिया, एक कूपन भुनाया
जिसे उनके घर पर मेल किया गया था, एक सर्वेक्षण से बाहर कर दिया गया था, धनवापसी में मेल किया गया था,
फ़ोन किया गया था। ग्राहक सहायता लाइन, लक्ष्य से एक ईमेल खोला, Target.com पर गया या
खरीदा। ऑनलाइन कुछ भी, कंपनी के कंप्यूटरों ने ध्यान दिया। प्रत्येक खरीद का एक रिकॉर्ड था
उस दुकानदार के अतिथि ID नंबर के साथ जुड़ा हुआ है और साथ ही हर चीज के बारे में जानकारी के साथ
उन्होंने कभी खरीदा नहीं है।
उस अतिथि ID नंबर से भी जुड़ी हुई जनसांख्यिकीय जानकारी है जो लक्ष्य
है दुकानदार की आयु सहित अन्य rms से एकत्र या खरीदा गया, चाहे वे थे
शादीशुदा और बच्चे थे, वे किस शहर में रहते थे, उन्हें ड्राइव करने में कितना समय लगा
स्टोर में, वे कितने पैसे कमाए, इसका अनुमान है, अगर वे हाल ही में चले गए हैं, तो
वे कौन सी वेबसाइट्स पर गए, क्रेडिट कार्ड जो उन्होंने अपने बटुए में लिए थे, और उनके घर

और मोबाइल फ़ोन नंबर। लक्षय डेटा एक दुकानदार का
इंगित करता है कि खरीद सकते हैं जातीयता, उनकी नौकरी का इतिहास, वे कौन-सी पत्रिकाएँ पढ़ते हैं, अगर उन्होंने कभी घोषित किया है
दिवालियापन, जिस वर्ष उन्होंने अपना घर खरीदा (या खोया), जहाँ वे कॉलेज गए थे या स्नातक विद्यालय, और क्या वे सह ee, टॉयलेट पेपर, अनाज के कुछ ब्रांडों को पसंद करते हैं,
या applesauce।
इसमें डेटा पेडर्स हैं जैसे कि दुकानदारों की ऑनलाइन "सुनें"
संदेश बोर्ड और इंटरनेट फ़ोरम पर वार्तालाप, और ट्रैक करें कि कौन से उत्पाद लोगों को अनुकूल रूप से उल्लेख करें। Rapleaf नामक एक rm के बारे में जानकारी बेचता दुकानदारों 'राजनीतिक
लीनिंग्स, रीडिंग प्रैक्टिस एस, चैरिटेबल देने, कारों की संख्या उनके पास है, और क्या वे सिगरेट पर धार्मिक समाचार या सौदे पसंद करते हैं। 7.5 अन्य कंपनियां फ़ोटो का विश्लेषण करती हैं कि
उपभोक्ता ऑनलाइन पोस्ट करते हैं, यदि वे मोटे या पतले, छोटे या लंबे, बालों या गंजा, और परिणामस्वरूप वे किस प्रकार के उत्पाद खरीदना चाहते हैं। (लक्षय, एक में

स्टेटमेंट, यह बताने के लिए मना कर दिया कि वह किन जनसांख्यिकीय कंपनियों के साथ व्यापार करती है और
यह किस प्रकार की जानकारी का अध्ययन करता है।)
"यह हुआ करता था कि कंपनियां केवल अपने ग्राहकों को जानती थी चाहती थी उन्हें पता होना चाहिए,"
टॉम डेवनपोर्ट ने कहा, व्यवसायों के डेटा का उपयोग करने के प्रमुख शोधकर्ताओं में से एक और
विश्लेषिकी। "यह दुनिया हमारे पीछे दूर है। आप हैरान हो जाएगा कि कितनी जानकारी बाहर है
वहां- और प्रत्येक कंपनी इसे खरीदती है, क्योंकि यह जीवित रहने का एकमात्र तरीका है। "
यदि आप सप्ताह में एक बार पॉप्सिकल्स का एक बॉक्स खरीदने के लिए अपने लक्षय क्रेडिट कार्ड का उपयोग करते हैं, तो आमतौर पर
लगभग 6:30 बजे। एक कार्यदिवस पर, और हर जुलाई और अक्टूबर में कचरा बैग खो दिया जाता है,
लक्षय के सांख्यिकीविद् और कंप्यूटर प्रोग्राम यह निर्धारित करेंगे कि आपके घर पर बच्चे हैं,
काम से वापस अपने रास्ते पर किराने का सामान के लिए रुकते हैं, और एक लॉन है जिसकी आवश्यकता है
गर्मियों में बुआई और पतझड़ में पत्तियों को गिराने वाले पेड़। यह अपने अन्य पर नजर डालेंगे
शॉपिंग पैटर्न और ध्यान दें कि आप कभी-कभी अनाज खरीदते हैं, लेकिन कभी दूध नहीं

खरीदते -
जिसका अर्थ है कि आपको इसे कहीं और खरीदना होगा। तो लक्षय आप मेल करेंगे
2 प्रतिशत दूध के साथ-साथ चॉकलेट स्प्रिंकल्स, स्कूल की आपूर्ति, लॉन
के लिए कूपन फर्नीचर, रेक, और - क्योंकि यह संभावना है कि आप काम पर एक लंबे दिन के बाद आराम करना चाहते हैं -
बीयर। कंपनी यह अनुमान लगाएगी कि आप क्या खरीदते हैं, और फिर आपको समझाने की कोशिश करते हैं
इसे लक्षय पर प्राप्त करें। rm विज्ञापनों और कूपन इसे करने के लिए भेजता है निजीकृत करने के लिए क्षमता है
हर ग्राहक, भले ही आपको कभी यह एहसास न हो कि आपको di erent प्राप्त हुआ है अपने पड़ोसियों की तुलना में मेल में उड़ता हुआ।
"अतिथि आईडी के साथ, हमारे पास आपका नाम, पता और निविदा है, हम जानते हैं कि आपको
मिला है। लक्षय वीज़ा, एक डेबिट कार्ड, और हम इसे आपके स्टोर की खरीद के लिए टाई कर सकते हैं, "पोल ने एक
को बताया 2010 में एक सम्मेलन में खुदरा सांख्यिकीविदों के दर्शक कंपनी लगभग आधा लिंक कर सकती है
सभी इन-स्टोर बिक्री के लिए एक speci c व्यक्ति, लगभग सभी ऑनलाइन बिक्री, और लगभग एक चौथाई
ऑनलाइन ब्राउज़िंग।
उस सम्मेलन में, ध्रुव ने एक स्लाइड को दिखाया, जिसमें डेटा लक्षय का एक नमूना दिखाया गया है, जो
एकत्र करता है। आरेख जो दर्शकों में किसी को आश्चर्य में डालने का कारण बनता है जब वह पर दिखाई देता है
स्क्रीन: 7.6

हालांकि, इस सभी आंकड़ों के साथ समस्या यह है कि यह सांख्यिकीविदों के बिना अर्थहीन है
इसका बोध कराने के लिए। एक layperson के लिए, दो दुकानदारों w
हो दोनों नारंगी का रस खरीदते हैं
देखें वही। यह पता आंकड़ा है कि उनमें से एक है एक
गणितज्ञ एक खास किस्म की आवश्यकता है चौंतीस वर्षीय महिला अपने बच्चों के लिए जूस खरीदती है (और इस तरह
सराहना कर सकती है) एक थॉमस द टैंक इंजन डीवीडी के लिए कूपन) और दूसरा एक अट्ठाईस साल पुराना
है। स्नातक जो एक रन के लिए जाने के बाद जूस पीता है (और इस तरह से छूट / शुल्क पर जवाब दे सकता है)
स्नीकर्स)। ध्रुव और लक्षय के अतिथि डाटा और विश्लेषणात्मक के fty अन्य सदस्यों सेवा विभाग वे थे जिन्होंने अभ्यास को तथ्यों में छिपा पाया।

"हम इसे अतिथि चित्र कहते हैं," पोल ने मुझे बताया। "और मैं किसी के बारे में पता है, बेहतर मैं उनके खरीद पैटर्न का अनुमान लगा सकता हूं। मैं तुम्हारे बारे में सब कुछ अनुमान लगाना नहीं जा रहा हूँ
हर बार, लेकिन मैं गलत होने की तुलना में अधिक बार सही रहूंगा। "/ p>
जब तक ध्रुव 2002 में लक्षय में शामिल हो गया, तब तक एनालिटिक्स विभाग ने पहले ही निर्माण कर लिया था
कंप्यूटर प्रोग्राम जिसमें बच्चों से युक्त घरों की पहचान की जाती है और, प्रत्येक आते हैं नवंबर, अपने माता-पिता को साइकिल और स्कूटर के कैटलॉग भेजें जो एकदम सही लगेंगे
क्रिसमस ट्री के तहत, साथ ही सितंबर में स्कूल की आपूर्ति के लिए कूपन और जून में पूल खिलौने के विज्ञापन। कंप्यूटर बिकनी खरीदने दुकानदारों के लिए देखा अप्री में एल, और उन्हें जुलाई में सनस्क्रीन के लिए कूपन भेजा है और में वजन घटाने किताबें
दिसंबर। यदि यह चाहते थे, लक्षय प्रत्येक ग्राहक भेज सकता है एक कूपन किताब के साथ lled
उत्पादों के लिए छूट वे काफी निश्चित थे कि खरीदार खरीदारी करने जा रहे थे, क्योंकि उन्होंने पहले भी उन सटीक वस्तुओं को खरीदा था।
उपभोक्ताओं के व्यवहार की भविष्यवाणी करने की अपनी इच्छा में लक्षय अकेला नहीं है। लगभग हर प्रमुख
खुदरा विक्रेता, जिसमें Amazon.com, सर्वश्रेष्ठ खरीदें, क्रोगर सुपरमार्केट, 1-800-फूल, जैतून
शामिल हैं। गार्डन, Anheuser-Busch, अमेरिकी डाक सेवा, निष्ठा निवेश, Hewlett-Packard,
बैंक ऑफ अमेरिका, कैपिटल वन, और सैकड़ों अन्य, "भविष्य कहनेवाला विश्लेषिकी" है उपभोक्ताओं की प्राथमिकताओं को पूरा करने के लिए समर्पित विभाग। "लेकिन लक्षय हमेशा है
इस पर सबसे चतुर में से एक था, "एरिक सिएगेल ने कहा, जो
नामक एक सम्मेलन चलाता है। प्रिडिक्टिव एनालिटिक्स वर्ल्ड। "डेटा अपने आप ही कुछ भी मतलब नहीं है। लक्षय का अच्छा
वास्तव में चतुर प्रश्नों का पता लगाने में। "
यह जानने के लिए एक प्रतिभा नहीं है कि अनाज खरीदने वाले को शायद दूध की भी आवश्यकता है।
लेकिन अन्य थे, बहुत कठिन - और अधिक लाभदायक - उत्तर दिए जाने वाले प्रश्न।
यही वजह है कि, ध्रुव को काम पर रखने के कुछ हफ्ते बाद, उनके सहयोगियों ने पूछा कि क्या यह संभव है
यह निर्धारित करने के लिए कि कौन गर्भवती थी, भले ही वह महिला किसी को जानना न चाहती हो।
1984 में, यूसीएलए में एलन एंड्रियासन नामक एक विजिटिंग प्रोफेसर ने एक पेपर प्रकाशित किया जो

सेट किया गया था। एक मूल प्रश्न का उत्तर देने के लिए: कुछ लोग अचानक अपनी खरीदारी क्यों बदलते हैं
दिनचर्या?
एंड्रीसेन की टीम ने पिछले वर्ष टेलीफोन सर्वेक्षण करने में खर्च किया था
लॉस एंजिल्स के आसपास के उपभोक्ता, उनकी हाल की खरीदारी यात्राओं के बारे में उनसे पूछताछ करते हैं।
जब भी किसी ने फोन का जवाब दिया, तो वैज्ञानिक उन्हें
के साथ रोकेंगे वे कौन से ब्रांड के टूथपेस्ट और साबुन खरीदे हैं और यदि उनके
के बारे में प्रश्न प्राथमिकताएँ स्थानांतरित हो गई थीं। सभी से कहा कि वे लगभग तीन सौ लोगों का साक्षात्कार लिया। जैसा
अन्य शोधकर्ताओं, उन्होंने पाया कि ज्यादातर लोगों ने एक ही ब्रांड का अनाज खरीदा और
सप्ताह के बाद दुर्गन्धित सप्ताह। आदतें सर्वोच्च राज्य करता रहा।
छोड़कर जब वे नहीं किया।

उदाहरण के लिए, सर्वे में शामिल 10.5 प्रतिशत लोगों ने एंड्रीसेन ने टूथपेस्ट स्विच किया था
पिछले छह महीनों में ब्रांड। 15 से अधिक प्रतिशत एक नई तरह की खरीद शुरू कर दिया था
कपड़े धोने वाले डिटर्जेंट की ।
एंड्रीसेन जानना चाहते थे कि ये लोग अपने सामान्य पैटर्न से क्यों भटक गए थे।
उसने जो खोजा वह आधुनिक विपणन सिद्धांत का एक स्तंभ बन गया है: लोगों की खरीद प्रमुख जीवन घटना के माध्यम से जाने पर अभ्यास s में परिवर्तन की संभावना अधिक होती है। जब
किसी की शादी हो जाती है, उदाहरण के लिए, वे एक नए प्रकार की खरीद शुरू करने की अधिक संभावना रखते हैं
co ee। वे एक नए घर में ले जाते हैं, वे और अधिक एक डि? erent तरह की खरीद करने के लिए उपयुक्त हैं
अनाज का। जब वे तलाक, वहाँ एक उच्च मौका वे खरीद शुरू करेंगे है डि? Erent
बीयर के ब्रांड। 7.7 प्रमुख जीवन की घटनाओं से गुजरने वाले उपभोक्ता अक्सर नोटिस, या देखभाल,
नहीं करते हैं। कि उनके खरीदारी पैटर्न स्थानांतरित हो गए हैं। हालांकि, खुदरा विक्रेताओं को नोटिस, और वे काफी परवाह
थोड़ा सा। 7.8
"निवास बदलना, शादी करना या तलाक देना, नौकरी खोना या बदलना,
होना कोई व्यक्ति घर में प्रवेश करता है या छोड़ता है, "एंड्रीसेन ने लिखा, क्या जीवन परिवर्तन हैं जो बनाते हैं
उपभोक्ताओं को और अधिक "विपणक के हस्तक्षेप की चपेट में।"
और अधिकांश लोगों के लिए जीवन की सबसे बड़ी घटना क्या है? क्या सबसे बड़ी

विघटन का कारण बनता
और "मार्केटिंग हस्तक्षेप के लिए भेद्यता"? एक बच्चा होना। नहीं है लगभग कोई
एक बच्चे के आगमन की तुलना में अधिकांश ग्राहकों के लिए अधिक उथल-पुथल।
नतीजतन, नए माता-पिता की
किसी वयस्क की
में किसी भी अन्य अवधि की तुलना में उस समय अभ्यास अभ्यास अधिक सटीक होता है जीवन।
इसलिए कंपनियों के लिए, गर्भवती महिलाएं जी हैंवर्ष खानों।
नए माता-पिता बहुत सारे स्टच्यू-पेपर और वाइप्स, क्रिब्स और ओनेसिस, कंबल और
खरीदते हैं। बोतलें - जैसे कि स्टोर एक साइन्टी कैंट प्रो टी पर बेचते हैं। एक सर्वेक्षण में आयोजित
2010 का अनुमान है कि एक बच्चे के जन्म से पहले औसत माता-पिता शिशु वस्तुओं पर $ 6,800 खर्च करते हैं।
पहला जन्मदिन। 7.9
लेकिन यह केवल खरीदारी के हिमशैल का संकेत है। उन प्रारंभिक व्यय मूंगफली हैं
प्रो ts के साथ तुलना में एक स्टोर एक नए माता-पिता के का लाभ उठाकर कमा सकता है
शिफ्टिंग शॉपिंग प्रैक्टिस s। थक माताओं और नींद से वंचित पिता की खरीद शुरू करते हैं
लक्ष्य पर बेबी फॉर्मूला और डायपर, वे अपनी किराने का सामान खरीदना शुरू करेंगे, सफाई
आपूर्ति, तौलिए, अंडरवियर, और-साथ ही, आकाश की सीमा-लक्षय से भी।
क्योंकि यह आसान है। एक नए अभिभावक करने के लिए, आसान मामलों सभी के अधिकांश।
"जैसे ही हम उनसे डायपर खरीदेंगे, वे खरीदना शुरू कर देंगे
बाकी सब, भी, "पोल ने मुझे बताया। "आप स्टोर के माध्यम से भागने कर रहे हैं, की तलाश में
बोतलें, और आप संतरे का रस पास करते हैं, आप एक कार्टन को पकड़ लेंगे। ओह, और यह है कि नए डीवीडी मैं
चाहते हैं। जल्द ही, आप हमसे अनाज और कागज़ के तौलिये खरीदेंगे और वापस आते रहेंगे। ”
नए माता-पिता इतने मूल्यवान हैं कि प्रमुख खुदरा विक्रेता उन्हें nd करने के लिए लगभग कुछ भी करेंगे,
मैटरनिटी वार्ड के अंदर जाने सहित, भले ही उनके उत्पादों का से कोई लेना-देना न हो
शिशु। एक न्यूयॉर्क अस्पताल, उदाहरण के लिए, एक उपहार बैग के साथ हर नई माँ प्रदान करता है
हेयर जेल, फेस वाश, शेविंग क्रीम, एक एनर्जी बार, शैम्पू और
के नमूने युक्त। एक नरम-सूती टी-शर्ट। अंदर एक ऑनलाइन फोटो सेवा, हाथ साबुन के लिए कूपन रहे हैं, और एक

स्थानीय जिम। वहाँ भी डायपर और बच्चे लोशन के नमूने हैं, लेकिन वे बीच में खो रहे हैं
नॉनबाई आपूर्ति । संयुक्त राज्य भर में 580 अस्पतालों में, नई माताओं उपहार मिलता है
वॉल्ट डिज़नी कंपनी से , जो 2010 में शुरू होता है
ed a Division speci cally जिसका उद्देश्य
है शिशुओं के माता-पिता को विपणन। प्रोक्टर एंड गैंबल, फिशर-मूल्य, और अन्य
आरएमएस
में इसी तरह के सस्ता कार्यक्रम हैं। डिज्नी उत्तर अमेरिकी नए बच्चे का अनुमान है
बाजार प्रति वर्ष $ 36.3 बिलियन का होता है। 7.10
लेकिन टारगेट जैसी कंपनियों के लिए, प्रसूति वार्ड में नए माताओं से संपर्क करना है,
में कुछ इंद्रियां, बहुत देर से। तब तक, वे हर किसी के राडार स्क्रीन पर पहले से ही कर
रहे हैं। लक्षय
डिज्नी और प्रॉक्टर एंड गैंबल के साथ प्रतिस्पर्धा नहीं करना चाहता; वे उन्हें हरा करना
चाहता था।
लक्षय का लक्षय माता-पिता के लिए मार्केटिंग शुरू करना था बच्चे के आने से पहले -
यही कारण है कि
एंड्रयू पोल के सहयोगियों ने एक गर्भावस्था के निर्माण के बारे में पूछने के लिए उस दिन
उनसे संपर्क किया -
भविष्यवाणी एल्गोरिथ्म। वे माताओं की उम्मीद के रूप में जल्दी अपने दूसरे रूप में
पहचान सकता है
ट्राइमेस्टर, वे किसी और से पहले उन्हें पकड़ सकते थे।
एकमात्र समस्या यह थी कि यह सुनिश्चित करना कि कौन से ग्राहक गर्भवती हैं,
की तुलना में कठिन है ऐसा लगता है। लक्षय एक बच्चे को स्नान रजिस्ट्री था और वह
पहचान करने में मदद कुछ गर्भवती
महिलाएं-और क्या अधिक है, जल्द ही उन सभी माताओं को स्वेच्छा से मूल्यवान सौंप
दिया जाएगा
जानकारी, उनकी नियत तारीखों की तरह, कि कंपनी को यह बताएं कि उन्हें कब भेजना है
प्रसवपूर्व विटामिन या डायपर के लिए कूपन। लेकिन केवल लक्षय की गर्भवती का एक
अंश
ग्राहकों ने रजिस्ट्री का उपयोग किया।
तब ऐसे अन्य ग्राहक थे जो कार्यकारी संदिग्ध गर्भवती थे क्योंकि
उन्होंने प्रसूति वस्त्र, नर्सरी फर्नीचर और डायपर के बक्से खरीदे। संदेह
और जानना, हालाँकि, दो di erent चीजें हैं। आप कैसे जानेंगे कि कोई चाहे
डायपर खरीदना गर्भवती है या गर्भवती दोस्त के लिए उपहार खरीदना? इतना ही नहीं,
समय
मायने रखता है। एक कूपन एक महीने उपयोगी है कि इससे पहले कि नियत तारीख कचरा
एक में डाल दिया हो सकता है
बच्चे के आने के कुछ हफ्तों बाद ।
ध्रुव ने टारगेट के बच्चे की जानकारी को स्कैन करके समस्या पर काम करना शुरू कर
दिया है

कैसा है
जैसे-जैसे उसकी नियत तारीख नजदीक आती गई, वैसे-वैसे बदलती गई। रजिस्ट्री एक प्रयोगशाला की तरह था जहां वह कर सकता है
टेस्ट हंच। प्रत्येक गर्भवती माँ अपने नाम, उसके पति या पत्नी का नाम, और सौंप दिया उसे
नियत तारीख। लक्षय का डाटा वेयरहाउस परिवार के अतिथि आईडी को उस जानकारी को लिंक कर सकते हैं।
परिणामस्वरूप, जब भी इनमें से किसी एक महिला ने किसी स्टोर या ऑनलाइन में कुछ खरीदा,
पोल, जिस तारीख को महिला प्रदान की जाती है उसका उपयोग करके, ट्राइमेस्टर की साजिश कर सकता है जिसमें
खरीद हुई। लंबे से पहले, वह पैटर्न उठा था।
उम्मीद की जाने वाली माताएँ, उन्होंने काफी पूर्वानुमानित तरीकों से खरीदारी की। के लिए, ले लो
उदाहरण, लोशन। बहुत से लोग लोशन खरीदते हैं, लेकिन एक लक्षय डेटा विश्लेषक देखा है कि
बेबी रजिस्ट्री पर महिलाएं असामान्य रूप से बड़ी मात्रा में असेंबल लोशन खरीद रही थीं
उनकी दूसरी तिमाही की शुरुआत के आसपास। एक अन्य विश्लेषक ने कहा कि कुछ समय में
rst बीस सप्ताह, कई गर्भवती महिलाएं विटामिन पर भरी हुई हैं, जैसे कि कैल्शियम,
मैग्नीशियम, और जस्ता। दुकानदारों बहुत से खरीद साबुन और कपास गेंदों हर महीने, लेकिन
जब कोई व्यक्ति अचानक
में बहुत सारी खुशबू रहित साबुन और कॉटन बॉल खरीदने लगता है हैंड सैनिटाइज़र और वॉशक्लॉथ की एक आश्चर्यजनक संख्या के अलावा, एक ही बार में, कुछ
लोशन और मैग्नीशियम और जस्ता खरीदने के महीनों बाद, यह संकेत देता है कि वे पास हो रहे हैं
उनकी डिलीवरी की तारीख।
जैसा कि पोल के कंप्यूटर प्रोग्राम को डेटा के माध्यम से क्रॉल किया गया था, वह के बारे में पहचान करने में सक्षम था
बीस- ve di erent उत्पाद जो एक साथ विश्लेषण किए जाने पर, उसे एक अर्थ में,
की अनुमति देते हैं महिला के गर्भ के अंदर सहकर्मी। सबसे महत्वपूर्ण है, वह cou
ld का अनुमान है कि वह किस तिमाही में था
- और उसकी नियत तारीख का अनुमान लगाएं- इसलिए जब वह
पर था तो लक्षय उसे कूपन भेज सकता है। नई खरीदारी करने की कगार। समय ध्रुव वापस लौटा तब अपने कार्यक्रम आवंटित कर सकते हैं
लगभग कोई भी नियमित दुकानदार एक "गर्भावस्था की भविष्यवाणी" स्कोर।
जेनी वार्ड, अटलांटा में एक तेईस वर्षीय, जिसने कोकोआ मक्खन लोशन खरीदा, एक

डायपर बैग, जस्ता, मैग्नीशियम और एक उज्ज्वल नीले गलीचा के रूप में दोगुना करने के लिए काफी बड़ा पर्स?
87 प्रतिशत संभावना है कि वह गर्भवती है और उसकी डिलीवरी की तारीख कभी-कभी है अगस्त के अंत में
। 7.11 ब्रुकलिन में लिज़ ऑल्टर, एक तीस-वर्षीय, जो ve पैक खरीदे
वाशक्लोथ्स की "संवेदनशील त्वचा" कपड़े धोने का साबुन, बैगी जीन्स, विटामिन की एक बोतल जिसमें DHA, और मॉइस्चराइज़र का एक समूह है? वह की एक 96 प्रतिशत संभावना मिला है
गर्भावस्था, और वह संभवतः मई की शुरुआत में जन्म देगी। केटलीन पाईक, एक तीस नौ साल -
सैन फ्रांसिस्को में पुराना जिसने $ 250 का एक घुमक्कड़ खरीदा, लेकिन और कुछ नहीं? वह शायद इसलिए है
मित्र के बच्चे की स्नान के लिए खरीदारी। इसके अलावा, उसके जनसांख्यिकीय डेटा वह मिल गया पता चलता
दो साल पहले तलाक हो गया।
ध्रुव ने अपने कार्यक्रम को टारगेट के डेटाबेस में प्रत्येक दुकानदार पर लागू किया। जब यह किया गया था, वह
में उन सैकड़ों हजारों महिलाओं की सूची थी जिनके गर्भवती होने की संभावना थी कि लक्षय डायपर, लोशन, क्रिब्स, वाइप्स, और
के विज्ञापनों के साथ बाढ़ कर सकता है प्रसूति कपड़े ऐसे समय में जब उनकी खरीदारी का अभ्यास विशेष रूप से स्थिर था। एक तो
उन महिलाओं या उनके पतियों के अंश ने लक्षय पर अपनी खरीदारी करना शुरू कर दिया, यह
कंपनी की निचली पंक्ति में लाखों जोड़ देगा।
फिर, जैसे ही यह विज्ञापन हिमस्खलन शुरू होने वाला था, किसी के भीतर
विपणन विभाग ने एक प्रश्न पूछा: महिलाएं कैसे प्रतिक्रिया देने जा रही हैं जब वे पता लगाएँ कि लक्षय कितना जानता है?
"अगर हम किसी को एक कैटलॉग भेजते हैं और कहते हैं,! एक rst बच्चे को बधाई! 'और उन्होंने हमें कभी नहीं बताया कि वे गर्भवती हैं, कि कुछ लोगों को बनाने जा रहा है असुविधाजनक, "पोल ने मुझे बताया। "हम सब के अनुपालन के बारे में बहुत ही रूढ़िवादी हैं
गोपनीयता कानून। लेकिन आप कानून का पालन कर रहे हैं, भले ही, आप चीजों को जहां लोगों को क्या कर सकते हैंप्राप्त
queasy। "
इस तरह की चिंताओं का एक अच्छा कारण है। के बारे में एक वर्ष के बाद ध्रुव उसकी गर्भावस्था बनाई
भविष्यवाणी मॉडल, एक व्यक्ति मिनेसोटा में चला गया और लक्षय को देखने की मांग की।
प्रबंधक। उन्होंने कहा कि एक विज्ञापन पकड़कर था। उसे बहुत गुस्सा आया।

"मेरी बेटी को यह मेल में मिला है!" उन्होंने कहा। "वह हाई स्कूल में अब भी है, और आप कर रहे हैं
बच्चे के कपड़े और cribs के लिए उसे कूपन भेज रहे हैं? क्या आप को उसे
पाने के लिए प्रोत्साहित कर रहे हैं गर्भवती? "
प्रबंधक को इस बारे में कोई जानकारी नहीं है कि वह आदमी किस बारे में बात कर रहा था। उन्होंने देखा
मेलर। सुनिश्चित करें कि पर्याप्त है, यह आदमी की बेटी को संबोधित किया और निहित था
प्रसूति वस्त्र, नर्सरी फर्नीचर, और मुस्कुराते शिशुओं की तस्वीरें
अपनी माताओं की आंखों में झांकना।
प्रबंधक ने क्षमा मांगी, और फिर कुछ दिन बाद, माफी मांगने के लिए
कहा गया। फिर से।
पिता को कुछ हद तक घृणा थी।
"मैंने अपनी बेटी से बात की," उन्होंने कहा। "यह बदल जाता है बाहर वहाँ की कुछ गतिविधियां हो गया है
मेरा घर मुझे पूरी तरह से ज्ञात नहीं है। "उसने एक गहरी सांस ली। "वह में कारण है अगस्त। मैं आपसे माफी मांगता हूं। "

उपभोक्ताओं के बीच चिंता बढ़ाने के लिए लक्ष्य केवल rm नहीं है। अन्य
कंपनियों पर कम घुसपैठ वाले तरीकों से डेटा का उपयोग करने के लिए हमला किया गया है। 2011 में, के लिए
उदाहरण, एक न्यूयॉर्क निवासी ने मैकडॉनल्ड्स, CBS, मज़्दा और Microsoft पर मुकदमा दायर किया, जिसका आरोप है
उन कंपनियों की विज्ञापन एजेंसी ने अपने ले
के लिए लोगों के इंटरनेट उपयोग की निगरानी की प्रैक्टिस s .7.12 खरीदना लक्ष्य के खिलाफ कैलिफ़ोर्निया में चल रहे क्लास एक्शन मुकदमे हैं,
वॉलमार्ट, विक्टोरियाज़ सीक्रेट, और अन्य रिटेल चेन ग्राहकों को अपना ज़िप देने के लिए कहने के लिए
कोड जब वे क्रेडिट कार्ड का उपयोग करते हैं, और फिर उस जानकारी का उपयोग करके अपने
का पता लगाते हैं डाक पते। 7.13
एक महिला की गर्भावस्था की भविष्यवाणी करने के लिए डेटा का उपयोग करना, पोल और उनके सहयोगियों को पता था, एक था
संभावित जनसंपर्क आपदा। तो कैसे वे
में अपने विज्ञापनों मिल सकता है प्रत्याशित माताओं के हाथ बिना यह दिखाए कि वे उन पर जासूसी कर रहे थे? कैसे करते
आप किसी के अभ्यास का लाभ उठाते हैं, बिना यह जाने कि आप उसका अध्ययन कर रहे हैं
उनके जीवन का हर विवरण? 1

II ।
2003 की गर्मियों में, Arista रिकॉर्ड्स में एक पदोन्नति कार्यकारी स्टीव बार्टल्स के नाम पर
ने एक नए गीत के बारे में बताने के लिए रेडियो डीजे को कॉल करना शुरू किया, वह निश्चित था कि वे
प्यार। यह हिप हॉप समूह OutKast द्वारा "अरे हां!" कहा जाता था।
"अरे हां!" बिग बैंड के डोल के साथ दुर्गंध, रॉक और हिप-हॉप का एक उत्साहित संलयन था।
झूले, पृथ्वी पर सबसे लोकप्रिय बैंड में से एक से। यह पर और कुछ नहीं की तरह लग रहा
रेडियो। "यह मेरी बाहों पर बाल पहला समय मैंने यह सुना खड़े किए गए," ब्रटेल्स मुझे बताया।
"यह लग रहा था एक हिट की तरह, जिस तरह का गाना आप बार मिट्ज्वा और प्रॉम में सुन रहे हैं जैसे सालों से
। "अरिस्ता ओ सेस के आसपास, अधिकारियों ने कोरस गाया-" इसे
की तरह हिलाएं पोलेरॉइड चित्र "- हॉलवे में एक दूसरे से। यह गीत, वे सभी सहमत थे, जा रहा है विशाल हो।
class="calibre3"> यह निश्चितता केवल अंतर्ज्ञान पर आधारित नहीं है। समय, रिकॉर्ड व्यवसाय था
लक्षय पर होने वाली डेटा-चालित पारियों के समान परिवर्तन से गुजरना और
अन्यत्र। जिस तरह दुकानदार कंप्यूटर एल्गोरिदम का इस्तेमाल कर रहे थे, वैसे ही दुकानदारों के व्यवहार का अनुमान लगाने के लिए
का उपयोग करने लगे संगीत और रेडियो के अधिकारी श्रोताओं के अभ्यास का अनुमान लगाने के लिए कंप्यूटर प्रोग्राम का उपयोग कर रहे थे। एक
पॉलीफोनिक एचएमआई नाम की कंपनी- आरती के लिए खुफिया विशेषज्ञों का एक संग्रह और स्पेन में स्थित
सांख्यिकीविदों ने हिट सॉन्ग साइंस नामक एक कार्यक्रम बनाया था कि
एक टयून की गणितीय विशेषताओं का विश्लेषण कियाई और इसकी लोकप्रियता की भविष्यवाणी की। तक
टेम्पो, पिच, मेलोडी, कॉर्ड प्रगति, और
के अन्य कारकों की तुलना पॉलीफोनिक एचएमआई के डेटाबेस में संग्रहीत हजारों हिट्स के खिलाफ विशेष गीत, हिट
सॉन्ग साइंस एक ऐसा स्कोर दे सकता है, जो एक धुन के सफल होने की संभावना का अनुमान लगाता है। 7.14
कार्यक्रम ने भविष्यवाणी की थी कि नोरा जोन्स की दूर के साथ आओ मुझे, उदाहरण के लिए,
सबसे हिट होने के बाद उद्योग ने एल्बम को खारिज कर दिया था। (यह दस की बिक्री हुई मिलियन प्रतियां और आठ ग्रामर जीतें।) इसने भविष्यवाणी की थी कि
द्वारा "आप और मैं क्यों नहीं" डीजे की शंकाओं के बावजूद संताना लोकप्रिय होगा। (यह

पर तीसरे स्थान पर पहुंचा

बिल बोर्ड शीर्ष 40 सूची।)
जब रेडियो स्टेशनों पर अधिकारियों ने "हे हां!" वें
को चलाया रफ हिट सांग साइंस, इसने अच्छा प्रदर्शन किया।
वास्तव में, इसने अच्छी तरह से बेहतर किया: स्कोर सबसे अधिक किसी के बीच था जो कभी देखा था।
एल्गोरिथ्म के अनुसार "अरे हां!," एक राक्षस हिट होने वाला था।
4 सितंबर, 2003 को 7:15 बजे के प्रमुख स्लॉट में, शीर्ष 40 स्टेशन WIOQ
फिलाडेल्फिया में ने रेडियो पर "अरे हां!" गाना शुरू किया। यह गीत प्रसारित सात उस सप्ताह बार, और पूरे महीने में कुल सैंतीस बार। 7.15
उस समय, आर्बिट्रॉन नामक एक कंपनी एक नई तकनीक का परीक्षण कर रही थी जिसने इसे बनाया
यह पता लगाना संभव है कि कितने लोग एक विशेष रेडियो स्टेशन को एक
पर सुन रहे थे दिया गया पल, और एक विशेष सी गाने के दौरान कितने स्विच किए गए चैनल। WIOQ एक था
परीक्षण में शामिल स्टेशनों की । स्टेशन के अधिकारी निश्चित थे "अरे हां!"
श्रोताओं को अपने रेडियो से चिपकाए रखेगा।
फिर डेटा वापस आया।
श्रोताओं को "अरे हां!" पसंद नहीं आया और वे इसे डेटा के अनुसार नफरत करते थे। 7.16 वे
हैं से यह इतनी नफरत करता था कि उनमें से लगभग एक तिहाई ने स्टेशन को तीस के भीतर बदल दिया। गीत के कुछ सेकंड। यह केवल WIOQ पर या तो नहीं था,। देश भर में, रेडियो स्टेशनों पर
शिकागो, लॉस एंजिल्स, फीनिक्स और सिएटल में , जब भी "अरे हां!" आया, विशाल श्रोताओं की संख्या बंद हो जाएगी।
"मुझे लगा कि यह एक महान गाना था जिसे मैंने सुना था," मेजबान गैबेडियन ने कहा, " एक सिंडिकेटेड शीर्ष 40 रेडियो शो में प्रत्येक
दो मिलियन से अधिक लोगों द्वारा सुना गया सप्ताहांत। "लेकिन यह अन्य गीतों की तरह ध्वनि नहीं था, और इसलिए कुछ लोगों को पागल हो गया था जब यह
आया। एक पुरुष मुझसे कहा कि यह सबसे बुरी बात वह कभी सुना था था।
"लोग शीर्ष 40 को सुनते हैं क्योंकि वे अपने पसंदीदा गीत या गीत सुनना चाहते हैं जो अपने पसंदीदा गीतों की तरह ही ध्वनि। कुछ डि? erent पर आता है, वे कर रहे हैं
नाराज। वे कुछ भी अपरिचित नहीं चाहते। ”
अरिस्टा ने "हे हां!" संगीत और रेडियो उद्योगों को बढ़ावा देने के लिए बहुत पैसा खर्च किया था
को सफल होने के लिए इसकी आवश्यकता थी। हिट गाने के लायक हैं एक भाग्य न केवल क्योंकि लोग खरीदते हैं
गीत ही है, लेकिन यह भी क्योंकि एक हिट श्रोताओं को वीडियो गेम को छोड़ने के लिए

मना सकता है
और रेडियो के लिए इंटरनेट। एक हिट
के अंदर टीवी और कपड़ों पर स्पोर्ट्स कारों को बेच सकते हैं ट्रेंडी स्टोर। हिट गाने
दर्जनों खर्चों की जड़ में हैं, जो विज्ञापनदाताओं, टीवी
के पास हैं स्टेशन, बार, डांस क्लब-यहां तक कि प्रौद्योगिकी फर्म जैसे कि Apple- भरोसा करते हैं।
अब, सबसे बहुप्रतीक्षित गीतों में से एक- एक धुन जो एल्गोरिदम में थी / थी>
पूर्वानुमानित वर्ष का गीत बन जाएगा — बीमार था। रेडियो अधिकारी थे
कुछ खोजने के लिए बेताब है, जो एक हिट .7.17
को "अरे हां!" बना देगा। यह प्रश्न — आप एक गीत को एक हिट में कैसे बनाते हैं? - क्या संगीत को गूंज रहा है
उद्योग तब से शुरू हुआ, लेकिन यह पिछले कुछ दशकों में ही लोगों ने
आज़माया है वैज्ञानिक सी उत्तरों पर पहुंचने के लिए। अग्रदूतों में से एकएक एकबारगी स्टेशन प्रबंधक था
जिसका नाम रिच मेयर है, जिसने 1985 में अपनी पत्नी नैन्सी के साथ मिलकर
कंपनी शुरू की थी। उनके शिकागो घर के तहखाने में मेडिबेस। वे हर सुबह उठते
थे उन स्टेशनों के टेपों का एक पैकेज चुनें जो पिछले दिन में दर्ज किए गए थे
विभिन्न शहरों, और खेले गए प्रत्येक गीत की गणना और विश्लेषण करें। मेयर होगा
फिर एक साप्ताहिक समाचार पत्र पर नज़र रखें, जिसमें धुनें बढ़ रही थीं या घट रही थीं लोकप्रियता।

उनके rst कुछ वर्षों में, समाचार पत्र में केवल सौ ग्राहक थे, और मेयेर
और उनकी पत्नी ने कंपनी को एक ओट रखने के लिए संघर्ष किया। हालांकि, अधिक से अधिक स्टेशनों के रूप में
ने अपने दर्शकों को बढ़ाने के लिए मेयर की अंतर्दृष्टि का उपयोग करना शुरू किया- और, विशेष रूप से, अध्ययन
श्रवण के रुझान को समझाने के लिए उन्होंने जो सूत्र तैयार किए हैं - उनके समाचार पत्र, द्वारा बेचा गया डेटा
मेडिबास, और फिर डेटा-फ़ोकस के बढ़ते उद्योग द्वारा प्रदान की जाने वाली समान सेवाएं
सलाहकारों ने बताया कि रेडियो स्टेशन कैसे चलाए जाते हैं।
सबसे ज्यादा पसंद किए जाने वाले मेयर में से एक था, कुछ गानों के दौरान
श्रोताओं को रेडियो डायल को बदलने के लिए कभी नहीं लगा। डीजे के अलावा, इन गीतों के रूप में जाना जाता है
"चिपचिपा।" मेयर ने वर्षों से सैकड़ों चिपचिपे गीतों को ट्रैक किया था,
परमात्मा की कोशिश कर रहे थे। सिद्धांत जिन्होंने उन्हें लोकप्रिय बनाया। उनका ओ ce
चार्ट और ग्राफ़ की साजिश रचने के साथ lled था
विभिन्न चिपचिपे गीतों की विशेषताएँ। मेयर हमेशा
के लिए नए तरीके के लिए देख रहा था चिपचिपाहट को मापें, और उस समय के बारे में

"अरे हां!" जारी किया गया था, उसने शुरू किया था / ->
उन परीक्षणों के डेटा के साथ प्रयोग करना, जो आर्बिट्रॉन यह देखने के लिए आयोजित कर रहा था कि क्या यह
कोई भी ताज़ा जानकारी प्रदान करता है।
उस समय के कुछ सबसे चिपचिपे गाने स्पष्ट कारणों से चिपके हुए थे- "क्रेजी इन
उदाहरण के लिए, जस्टिन टिम्बरलेक द्वारा बेयोंस और "सीनोरिटा" द्वारा प्यार ", बस
हो गया था। जारी किया गया और पहले से ही काफी लोकप्रिय थे, लेकिन वे स्थापित किए गए महान गाने थे
तारे, इसलिए चिपचिपाहट का अर्थ है। अन्य गीत है, हालांकि, कारणों के लिए चिपचिपा थे कोई भी
वास्तव में समझ सकता है। उदाहरण के लिए, जब स्टेशनों खेला ब्लू कैंट्रेल द्वारा "ब्रीद"
2003 की गर्मियों के दौरान लगभग किसी ने डायल नहीं बदला। गीत एक अत्यंत है
भुलक्कड़, बीट-चालित धुन जिसे डीजे ने इतना मंद पाया कि उनमें से ज्यादातर ने केवल इसे ही बजाया
अनिच्छा से, उन्होंने संगीत प्रकाशनों को बताया। लेकिन किसी कारण से, जब भी यह पर आया
रेडियो, लोगों ने सुनी, भले ही बाद में प्रदूषक खोजे, उन्हीं श्रोताओं ने कहा
उन्हें गीत बहुत पसंद नहीं आया। या 3 दरवाजे नीचे
द्वारा "यहां आपके बिना" पर विचार करें या समूह मैरून द्वारा लगभग कोई भी गाना। 5. वे बैंड्स इतने फीचर रहित हैं कि आलोचक
और श्रोताओं ने एक नई संगीत श्रेणी बनाई- "बाथ रॉक" -इसके बारे में उनकी स्पष्ट ध्वनियों का वर्णन करें।
फिर भी जब भी वे रेडियो पर आए, लगभग किसी ने स्टेशन नहीं बदला।
तब ऐसे गाने थे जिन्हें सुनने वालों ने कहा कि वे सक्रिय रूप से नापसंद करते हैं, लेकिन चिपचिपा थे
फिर भी। क्रिस्टीना एगुइलेरा या सेलीन डायोन लो। सर्वेक्षण के बाद एक सर्वेक्षण में, पुरुष
श्रोताओं ने कहा कि उन्हें सेलीन डायोन से नफरत है और वह उनके गीतों को बर्दाश्त नहीं कर सकते। लेकिन जब भी कोई डायोन
ट्यून रेडियो पर आया, पुरुषों ने ट्यून किया लॉस एंजिल्स बाजार, स्टेशनों के भीतर
जो नियमित रूप से प्रत्येक घंटे के अंत में डायोन बजाता था - जब श्रोताओं की संख्या
थी मापा गया - अपने दर्शकों को मज़बूती से 3 प्रतिशत तक बढ़ा सकता है,
में एक बहुत बड़ा आकर्षण। रेडियो दुनिया। पुरुष श्रोताओं के पास सोचा उन्होंने डायोन को नापसंद किया, लेकिन जब उसके गाने
खेला, वे चिपके रहे। 7.18
एक रात, मेयर बैठ गए और एक पंक्ति में चिपचिपा गाने का एक गुच्छा सुनने लगे,
एक के बाद एक सही, बार-बार। वह किया था, वह एक समानताओं पर गौर करना शुरू कर दिया

उनके बीच । ऐसा नहीं है कि गीत एक जैसे लग रहा था नहीं था। उनमें से कुछ गाथागीत थे, दूसरों
पॉप ट्यून थे। हालांकि, वे सभी SIMI लग रहा थामें LAR कि प्रत्येक लग रहा था वास्तव में
की तरह मेयर को उस विशेष शैली से क्या उम्मीद थी। उन्होंने आवाज़ लगाई परिचित - जैसे
रेडियो पर बाकी सब कुछ - लेकिन थोड़ा और पॉलिश, सुनहरे मतलब के करीब थोड़ा सा परिपूर्ण गीत का ।
"कभी-कभी स्टेशन ली
कॉल करके शोध करेंगे फोन पर स्ट्रेनर, और
खेलें एक गीत का स्निपेट, और सुनने वाले कहेंगे, times मैंने सुना है कि एक मिलियन बार। मैं पूरी तरह से थक गया
इसमें से, "मेयर ने मुझे बताया। "लेकिन जब यह रेडियो पर आता है, अपने अवचेतन कहते हैं, 'मुझे पता है
यह गीत! मैं इसे एक लाख गुना सुना है! स्टिकी गीत मैं साथ गाना कर सकते हैं! 'कर रहे हैं क्या आप
रेडियो पर सुनने के लिए उम्मीद । आपका मस्तिष्क चुपके से, कि गीत चाहता है, क्योंकि यह बहुत लोकप्रिय है
उन सभी चीजों के लिए जिन्हें आपने पहले ही सुना और पसंद किया है। यह सही लगता है। ”
इस बात का प्रमाण है कि "परिचित" ध्वनि करने वाली चीजों के लिए वरीयता हमारे का एक उत्पाद है
न्यूरोलॉजी। वैज्ञानिकों ने लोगों के दिमाग की जांच की है के रूप में वे संगीत सुनना, और है
ट्रैक किया गया है कि तंत्रिका क्षेत्र कौन से तंत्रिका उत्तेजनाओं में शामिल हैं। को सुनना
संगीत श्रवण प्रांतस्था सहित मस्तिष्क के कई क्षेत्रों को सक्रिय करता है,
थैलेमस, और बेहतर पार्श्विका कॉर्टेक्स। 7.19 ये वही क्षेत्र भी से जुड़े हुए हैं
पैटर्न मान्यता और मस्तिष्क को यह तय करने में मदद करता है कि कौन से इनपुट पर ध्यान देना है और
जिसे अनदेखा करना है। क्षेत्रों है कि संगीत की प्रक्रिया, दूसरे शब्दों में, बाहर की तलाश करने के लिए तैयार कर रहे हैं
पैटर्न और परिचितता देखें। यह समझ में आता है। संगीत, सब के बाद, जटिल है।
कई स्वर, पिचें, ओवरलैपिंग धुन, और लगभग किसी भी
के अंदर प्रतिस्पर्धा की आवाज़ें। गीत — या कोई भी व्यक्ति व्यस्त सड़क पर बोल रहा है, इस मामले के लिए - इतना भारी है कि,
हमारे मस्तिष्क की कुछ ध्वनियों पर ध्यान केंद्रित करने और दूसरों को अनदेखा करने की क्षमता के बिना, सब कुछ होगा
शोर के कैकोफ़ोनी की तरह लगता है। 7.20

हमारे दिमाग संगीत में परिचित होने की लालसा रखते हैं क्योंकि परिचितता यह है कि हम सुनने का प्रबंधन कैसे करें
सभी ध्वनि से विचलित हुए बिना। बस के रूप में एमआईटी में वैज्ञानिकों की खोज की व्यवहार संबंधी व्यवहार हमें अंतहीन निर्णयों से अभिभूत होने से रोकते हैं
हमें अन्यथा प्रत्येक दिन बनाना होगा, सुनने का अभ्यास मौजूद है, क्योंकि बिना उन्हें, यह निर्धारित करना असंभव होगा कि क्या हमें अपने बच्चे की आवाज़ पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए,
कोच की सीटी, या शनिवार के फुटबॉल गेम के दौरान व्यस्त सड़क से शोर।
सुनने का अभ्यास हमें अनजाने में उन महत्वपूर्ण शोरों को अलग करने की अनुमति देता है जो
कर सकते हैं को अनदेखा किया जाए।
यही कारण है कि गाने जो "परिचित" ध्वनि करते हैं - अगर आपने उन्हें पहले कभी नहीं सुना है - तो
चिपचिपा। हमारे दिमाग श्रवण पैटर्न के समान लग रहे हैं पसंद करते हैं करने के लिए तैयार कर रहे हैं क्या
हमने पहले ही सुना है। जब सेलीन डायोन एक नई विज्ञप्ति गीत और यह हर तरह लगता है
अन्य गीत वह गाती है, साथ ही रेडियो पर अन्य गीतों में से अधिकांश - हमारे दिमाग अनजाने में अपनी पहचान को तरस जाता है और गीत चिपचिपा हो जाता है। आप कभी नहीं हो सकता है
एक सेलीन डायोन कॉन्सर्ट में भाग लेते हैं, लेकिन आप रेडियो पर उसके गाने सुनेंगे, क्योंकि वह
है क्या आप उम्मीद करते हैं कि आप काम करने के लिए ड्राइव करते हैं। उन गीतों आपके लिए पूरी तरह से अनुरूप
अभ्यास s।
इस अंतर्दृष्टि ने यह समझाने में मदद की कि "हे हां!" इस तथ्य के बावजूद रेडियो पर विफल हो रहा था,
हिट सांग विज्ञान और संगीत अधिकारियों को यकीन था कि यह हिट होगा। समस्या यह नहीं था कि "अरे हां!" बुरा था। समस्या यह थी कि "अरे हां!" परिचित नहीं था । रेडियो
श्रोता हर बार एक सचेत निर्णय नहीं लेना चाहते हैं जो उन्हें
के साथ प्रस्तुत किया गया था नया गीत। इसके बजाय, उनके दिमाग एक प्रथा का पालन करना चाहते थे। काफी समय है, हम ऐसा नहीं कर
वास्तव में अगर हम किसी गीत को पसंद या नापसंद करते हैं, तो उसे चुनें। यह बहुत अधिक मानसिक ई ort ले जाएगा।
इसके बजाय, हम cues पर प्रतिक्रिया करते हैं ("यह सभी अन्य गीतों की तरह लगता है जिन्हें मैंने कभी पसंद नहीं किया है") और
पुरस्कार ("यह साथ मज़ेदार है!") और बिना सोचे समझे, हम या तो गाना शुरू करते हैं, या

स्टेशन पर पहुंचें और बदलें।
FAMILIARITY LOOP
एक अर्थ में, एरिस्टा और रेडियो डीजे को एंड्रयू पोल की समस्या का भिन्नता का सामना करना पड़ा था
लक्षय पर सामना करना। श्रोताओं वे कह सकते हैं एक गीत के माध्यम से बैठने के लिए खुश हैं वे
नापसंद, जब तक यह ऐसा लगता है जैसे उन्होंने कुछ सुना है। गर्भवती महिलाओं को कर रहे हैं
मेल में प्राप्त कूपन का उपयोग करने के लिए खुश, जब तक कि उन कूपन स्पष्ट नहीं
कि टारगेट उनके वोम में जासूसी कर रहा है, जो कि अपरिचित और डरावना है। हो रही है
एक कूपन जो यह स्पष्ट करता है कि लक्षय आपको जानता है कि आप गर्भवती हैं
क्या है ग्राहक अपेक्षा करता है। यह एक बयालीस वर्षीय निवेश बैंकर कह कि वह गाया तरह है
सेलीन डायोन के साथ । यह सिर्फ गलत लगता है।
तो डीजे कैसे श्रोताओं को "हे हां!" जैसे गीतों के साथ लंबे समय तक चलने के लिए मनाते हैं। उनके लिए परिचित होने के लिए
? कैसे लक्षय गर्भवती महिलाओं डायपर का उपयोग करने के लिए मनाने करता है
उन्हें बाहर रेंगने के बिना कूपन?
पुराने कपड़ों में कुछ नया पहनकर, और अपरिचित को परिचित बनाने के लिए।
III।
1940 के दशक की शुरुआत में, अमेरिकी सरकार ने देश के घरेलू के बहुत शिपिंग शुरू किए
विश्व युद्ध में सैनिकों की सहायता के लिए यूरोप और पैकी सी थिएटर को मांस की आपूर्ति
II। वापस घर, स्टेक और पोर्क चॉप की उपलब्धता कम हो चलना शुरू कर दिया। समय तक
1941 के अंत में संयुक्त राज्य अमेरिका ने युद्ध में प्रवेश किया, न्यूयॉर्क रेस्तरां घोड़े का उपयोग कर रहे थे
हैमबर्गर्स के लिए मांस और मुर्गी के लिए एक काला बाजार उभरा था। 7.21 संघीय ओ धारावाहिक
चिंतित हो गया कि एक लंबा युद्ध ई ort देश को प्रोटीन से भूखा छोड़ देगा।
यह "समस्या संयुक्त राज्य में बड़ी और बड़ी होगी क्योंकि युद्ध चल रहा है,"
पूर्व राष्ट्रपति हर्बर्ट हूवर ने अमेरिकियों को एक सरकारी पुस्तिका में लिखा
1943। "हमारे खेतों श्रम पशुधन की देखभाल के लिए की कमी कर रहे हैं; और यह सब के शीर्ष पर हमें चाहिए
ब्रिटिश और रूसियों को आपूर्ति प्रदान करता है। मीट और वसा बस के रूप में ज्यादा लड़ाई के सामान हैं
इस युद्ध में टैंक और हवाई जहाज हैं। "

चिंतित, रक्षा विभाग ने देश के दर्जनों प्रमुख
से संपर्क किया समाजशास्त्री, मनोवैज्ञानिक, और मानवविज्ञानी-मार्गरेट मीड और कर्ट सहित
लेविन, जो सेलिब्रिटी शिक्षाविद बनेंगे - और उन्हें एक असाइनमेंट दिया:

अमेरिकियों को ऑर्गन मीट खाने के लिए मनाने का तरीका बताएं। गृहिणियों जाओ की सेवा करने की
पति और बच्चे प्रोटीन युक्त लिवर,
सुनते हैं ts, गुर्दे, दिमाग, पेट और
आंतें जो पसली की आंखों और भुना हुआ गोमांस के बाद विदेशों में छोड़ दिया गया था।
उस समय, अंग मांस अमेरिका में लोकप्रिय नहीं था। 1940 में एक मध्यवर्गीय औरत
जल्द ही उसकी टेबल को जीभ या ट्राईप के साथ घिसने की तुलना में भूखा होगा। तो जब वैज्ञानिकों
1941 में rst समय के लिए मिले फूड हैबिट्स की समिति में भर्ती हुए, उन्होंने
सेट किया। स्वयं उन सांस्कृतिक बाधाओं को व्यवस्थित रूप से पहचानने का एक लक्षय है जो हतोत्साहित करते हैं
अमेरिकियों को अंग का मांस खाने से। सभी में, एक से अधिक दो सौ पढ़ाई थे
अंततः प्रकाशित हुआ, और उनके मूल में, उन सभी में एक समान शीर्षक था: बदलने के लिए
लोगों की डाइट, विदेशी को परिचित होना चाहिए। और ऐसा करने के लिए, आपको Camou यह उम्र
रोज़ की आड़ में। 7.22
अमेरिकियों को लिवर और किडनी खाने के लिए मनाने के लिए, गृहिणियों को यह जानना था कि कैसे
खाद्य पदार्थों को देखो, स्वाद, और गंध के रूप में संभव के रूप में उनके परिवारों को बनाने के लिए
डिनर टेबल पर देखने के लिए अपेक्षित , वैज्ञानिकों ने निष्कर्ष निकाला। उदाहरण के लिए, जब
क्वार्टरमास्टर कॉर्प्स का सब्सिडेंस डिवीजन- पेखिला के आरोप में ople
सैनिकों- ने 1943 में सैनिकों को ताजा गोभी परोसना शुरू किया, इसे अस्वीकार कर दिया गया। तो गड़बड़ हॉल
कटा हुआ और गोभी को उबाल लें जब तक कि यह एक सैनिक की हर दूसरी सब्जी की तरह न दिखे
ट्रे — और सैनिकों ने बिना शिकायत के इसे खा लिया। “सैनिकों को भोजन खाने की अधिक संभावना थी,
क्या परिचित या अपरिचित, जब यह उनके पूर्व अनुभवों के समान तैयार किया गया था
और एक परिचित अंदाज़ में परोसा गया, "एक वर्तमान शोधकर्ता उन अध्ययनों का मूल्यांकन कर रहा है
ने .7.23

लिखा। अमेरिकी आहार को बदलने का रहस्य, फूड हैबिट्स पर समिति का निष्कर्ष,
परिचित था। जल्द ही, गृहिणियों सरकार कह से मेलर्स प्राप्त कर रहे थे
उन्हें "प्रत्येक पति स्टेक और किडनी पाई के लिए खुश करेगा।" 7.24 कसाई
को सौंपना शुरू किया बाहर की रेसिपी जिसमें बताया गया कि लिवर को मीटलाफ में कैसे
खिसकाएं।
द्वितीय विश्व युद्ध के समाप्त होने के कुछ साल बाद, फूड हैबिट्स की समिति को भंग
कर दिया गया था।
तब तक, अंग मांस पूरी तरह से अमेरिकी आहार में एकीकृत हो चुका था। एक
अध्ययन ने संकेत दिया कि युद्ध के दौरान ओ अल खपत 33 प्रतिशत बढ़ गया। 1955
तक, यह
50 प्रतिशत ऊपर था। 7.25 किडनी रात के खाने में एक प्रधान बन गया था। लिवर
विशेष के लिए था
अवसर। अमेरिका के भोजन पैटर्न इस तरह के एक डिग्री है कि अंग मांस था में
स्थानांतरित कर दिया था
आराम के प्रतीक बनें।
तब से, अमेरिकी सरकार ने हमारे
को बेहतर बनाने के लिए दर्जनों अन्य ई orts लॉन्च किए हैं। आहार। उदाहरण के लिए,
"पांच एक दिवस" अभियान, लोगों को प्रोत्साहित करने के उद्देश्य से किया गया था
ve फल या सब्जियां खाने के लिए, USDA के खाद्य पिरामिड, और कम वसा वाले पनीर
के लिए एक धक्का
और मिल्क। उनमें से कोई भी समिति के निष्कर्षों का पालन किया। कोई भी Camou उम्र
की कोशिश की
मौजूदा अभ्यासों में उनकी सिफारिशें, और परिणामस्वरूप, सभी अभियान विफल रहे।
करने के लिए
दिनांक, अमेरिकी आहार में स्थायी परिवर्तन का कारण बनने वाला एकमात्र सरकारी
कार्यक्रम
1940 के दशक का अंग मांस धक्का था।
हालांकि, रेडियो स्टेशन और बड़े पैमाने पर कंपनियां-जिनमें टारगेट शामिल हैं- थोड़े
सेवी हैं।
"अरे हां!" को हिट बनाने के लिए, डीजे को जल्द ही एहसास हो गया, उन्हें गीत को
परिचित बनाने की आवश्यकता है।
और ऐसा करने के लिए, कुछ विशेष की आवश्यकता थी।

समस्या यह थी कि हिट सॉन्ग साइंस जैसे कंप्यूटर प्रोग्राम बहुत अच्छे थे
लोगों के अभ्यास की भविष्यवाणी करने पर । लेकिन कभी कभी, उन एक
एल्गोरिदम ने अभ्यास पाया जो कि
नहीं था वास्तव में अभी तक उभरा है, और जब कंपनियों को अभ्यास करने के लिए
बाजार में लाया गया है, तो हमें अपनाया नहीं गया है या
इससे भी बदतर, खुद को स्वीकार करने के लिए तैयार नहीं हैं - जैसे कि हमारे रहस्य दुःख

के लिए एक रहस्य
गाथागीत- rms जोखिम व्यापार से बाहर जाना। एक किराने की दुकान समेटे हुए हैं "हम एक बहुत बड़ा है
शर्करा युक्त अनाज और आइसक्रीम का चयन! "खरीदार दूर रहते हैं। एक कसाई बतलाता है कि "यहाँ बताया गया है
आपकी डिनर टेबल के लिए आंत का एक टुकड़ा, "1940 के दशक की गृहिणी टूना पुलाव परोसती है। इसके बजाय । जब एक रेडियो स्टेशन समेटे हुए है "हर आधे घंटे सेलीन डायोन!" कोई नहीं में धुनों। तो
इसके बजाय, सुपरमार्केट के मालिक अपने सेब और टमाटर का स्वाद लेते हैं (यह सुनिश्चित करते हुए कि आप >
M & M's और Häagen-Dazs को रजिस्टर करने के रास्ते पर पास करें), 1940 के दशक में कसाई
कहते हैं जिगर "नया स्टेक", और डीजे टाइटैनिक से थीम गीत में चुपचाप फिसल जाते हैं। "अरे हां!" एक हिट बनने के लिए एक स्थापित सुनने के अभ्यास का हिस्सा बनने की जरूरत है।
और एक अभ्यास का हिस्सा बनने के लिए, इसे rst पर थोड़ा सा आयु वर्ग का होना था, उसी तरह
गृहिणियां कैमो को वृद्ध गुर्दे को मांसलोक में खिसका कर। में तो WIOQ पर
फिलाडेल्फिया-साथ ही देश के आसपास के अन्य स्टेशनों पर- डीजे सुनिश्चित करने लगे कि जब भी "अरे हां!" बजाया गया था, यह उन गीतों के बीच सैंडविच किया गया था जो थे
पहले से ही लोकप्रिय है। "अब यह पाठ्यपुस्तक प्लेलिस्ट सिद्धांत है," टॉम वेबस्टर ने कहा कि एक रेडियो
सलाहकार। "दो सर्वसम्मति के लोकप्रिय हिट्स के बीच एक नया गाना चलाएं।"
डीजे, हालाँकि, हवा नहीं थी "अरे हां! "हिट का सिर्फ किसी भी प्रकार के साथ काम किया। वे इसे sandwiched
रिच मेयर द्वारा खोजे गए गानों के प्रकारों के बीच
से विशिष्ट रूप से चिपचिपा था। ब्लू कैंटरेल, 3 डोर्स डाउन, मरून 5 और क्रिस्टीना एगुइलेरा जैसे कलाकार। (कुछ
स्टेशन, वास्तव में इतने उत्सुक थे कि उन्होंने एक ही गीत का दो बार उपयोग किया।)
उदाहरण के लिए, 19 सितंबर, 2003 के लिए WIOQ प्लेलिस्ट:
11:43 "यहां आपके बिना" 3 दरवाजे नीचे
द्वारा ब्लू कैंट्रेल
द्वारा 11:54 "साँस" OutKast
द्वारा 11:58 "अरे हां!" ब्लू कैंट्रेल
द्वारा 12:01 "साँस"
या 16 अक्टूबर के लिए प्लेलिस्ट:
Maroon 5 द्वारा 9:41 "कठिन से कठिन"
OutKast द्वारा 9:45 "हे हां!"

क्रिस्टीना एगुइलेरा /
द्वारा 9:49 "हमें रोक नहीं सकते" फैरेल
द्वारा 10:00 "फ्रंटिन '"
12 नवंबर:
9:58 "यहां आपके बिना" 3 दरवाजे नीचे
द्वारा 10:01 "हे हां!" आउटकास्ट द्वारा
जस्टिन टिम्बरलेक द्वारा 10:05 "लाइक आई लव यू"
Beyoncé
द्वारा 10:09 "बेबी बॉय"
"किसी प्लेलिस्ट को प्रबंधित करना सभी जोखिम शमन के बारे में है," वेबस्टर ने कहा। "स्टेशनों ले जाना है
नए गीतों पर जोखिम, अन्यथा लोग सुनना बंद कर देते हैं। लेकिन क्या श्रोताओं वास्तव में चाहते हैं कर रहे हैं
गाने वे पहले से ही पसंद करते हैं। तो अगर आप नए गाने के रूप में
तेजी के रूप में परिचित लग रहे बनाने के लिए है संभव। "
जब WIOQ rst ने सितंबर की शुरुआत में
से पहले "अरे हां!" खेलना शुरू किया। सैंडविचिंग शुरू - 26.6 प्रतिशत श्रोताओं ने जब भी स्टेशन आया, इसे बदल दिया।
अक्टूबर तक, यह चिपचिपा हिट के साथ खेलने के बाद, कि "ट्यून-आउट फैक्टर" 13.7 पर गिर गया
प्रतिशत। दिसंबर तक यह 5.7 प्रतिशत थी। ने देश में अन्य प्रमुख रेडियो स्टेशनों एक ही सैंडविच तकनीक का इस्तेमाल किया, और ट्यून-आउट दर ने एक ही पैटर्न का पालन किया।
और जैसे ही श्रोताओं ने "अरे हां!" सुना और फिर से जाना, यह परिचित हो गया। एक बार जब गीत
लोकप्रिय हो गया था, WIOQ दिन में पंद्रह बार "अरे हां!" बजा रहा था।
लोगों की सुनने की प्रैक्टिस s को उम्मीद के लिए स्थानांतरित कर दिया गया था, यहां तक कि- "हे हां!" ए "अरे हां!"
अभ्यास उभरा। यह गीत एक ग्रेमी को जीतने के लिए चला गया, 5.5 मिलियन से अधिक एल्बम,
बेचते हैं और रेडियो स्टेशनों से लाखों डॉलर कमाते हैं। "यह एलबम में OutKast पुख्ता सुपरस्टार्स के पेंटीहोन, "पदोन्नति कार्यकारी, बार्टेल्स, ने मुझे बताया। "यह क्या है उन्हें हिप-हॉप से बाहर दर्शकों के लिए पेश किया। यह बहुत ful lling अब जब एक नया कलाकार
मुझे उनका एकल खेलता है और कहता है, यह अगले *Ya* हे या*! " "*
होने जा रहा है। एंड्रयू पोल ने अपनी गर्भावस्था-भविष्यवाणी मशीन का निर्माण करने के बाद, वह पहचान एड सैकड़ों / / -> के बाद
हजारों महिला दुकानदारों में से जो शायद गर्भवती थीं, किसी के जाने के बाद
यह बताता है कि कुछ - वास्तव में, उन महिलाओं में से अधिकांश थोड़ी परेशान हो

सकती हैं यदि उन्हें एक
प्राप्त हुआ। विज्ञापन यह स्पष्ट करता है कि लक्षय उनकी प्रजनन स्थिति, हर कोई जानता था
ने एक कदम पीछे लेने और उनके विकल्पों पर विचार करने का निर्णय लिया।
विपणन विभाग ने सोचा कि कुछ छोटे
का संचालन करना बुद्धिमानी हो सकता है राष्ट्रीय अभियान शुरू करने से पहले प्रयोग। वे भेजने की क्षमता थी
ग्राहकों के छोटे समूहों के लिए विशेष रूप से डिज़ाइन किए गए मेलर्स, इसलिए उन्होंने महिलाओं को यादृच्छिक रूप से चुना
ध्रुव की गर्भावस्था सूची से और देखने के लिए विज्ञापनों के संयोजन का परीक्षण शुरू किया
दुकानदारों ने कैसे प्रतिक्रिया दी।
"हमारे पास हर ग्राहक को एक विज्ञापन पुस्तिका भेजने की क्षमता है, जो कि
के लिए डिज़ाइन की गई एक विशेष रैली है। उन्हें, जो कहते हैं, everything यहां पर
पिछले हफ्ते आपके द्वारा खरीदी गई हर चीज, और इसके लिए एक कूपन, "" एक
पोल प्रेगनेन्स प्रेग्नेंट के rsthand ज्ञान के साथ लक्षय कार्यकारी ने मुझे बताया। "हम किराने के उत्पादों के लिए हर समय करें।
"गर्भावस्था के उत्पादों के साथ, हालांकि, हमने सीखा कि कुछ महिलाएं बुरी तरह से प्रतिक्रिया करती हैं।
फिर हमने इन सभी विज्ञापनों में चीजों के लिए मिश्रण करना शुरू कर दिया
हम गर्भवती महिलाओं को जानते थे
कभी न खरीदें, इसलिए बच्चे के विज्ञापन रैंडो दिखते हैंमीटर। हम करने के लिए अगले एक lawnmower के लिए एक विज्ञापन डाल चाहते हैं
डायपर। हम शिशु कपड़े के बगल में wineglasses के लिए एक कूपन डाल चाहते हैं। इस तरह, यह देखा
जैसे सभी उत्पादों को संयोग से चुना गया था।
"और हमें पता चला कि जब तक एक गर्भवती महिला को लगता है कि उसकी जासूसी नहीं हुई है, तब तक
वह कूपन का उपयोग करेगी। वह सिर्फ यह मानता है कि उसके ब्लॉक पर बाकी सब मिल गया एक ही
डायपर और क्रिब्स के लिए मेलर। जब तक हम उसे हिला नहीं देते, यह काम करता है। ”
लक्षय और ध्रुव के प्रश्न का उत्तर - आप एक गर्भवती को कैसे विज्ञापित करते हैं
बिना किसी महिला को बताए कि आप उसे गर्भवती जानती हैं? —वह अनिवार्य रूप से एक ही / एक />
डीजे ने श्रोताओं को "अरे हां!" पर अड़ाया था, लक्षय ने डायपर को सैंडविच करना शुरू कर दिया था
विज्ञापन न करने वाले गैर-उत्पाद उत्पादों के बीच कूपन
प्रतीत होते हैं गुमनाम, परिचित, आरामदायक। वे गोपनीय हैं कि वे क्या पता था।

जल्द ही, लक्षय की "मॉम एंड बेबी" की बिक्री में विस्फोट हो गया। कंपनी ने बिक्री को नहीं तोड़ता है
विशिष्ट सी डिवीजनों के लिए gures, लेकिन 2002 के बीच - जब पोल को किराए पर लिया गया था - और 2009,
लक्षय का राजस्व $ 44 बिलियन से बढ़कर $ 65 बिलियन हो गया। 2005 में, कंपनी के अध्यक्ष, ग्रेग स्टीनफेल, कंपनी के
के बारे में निवेशकों से भरे कमरे में घमंड किया गया। "उन वस्तुओं और श्रेणियों पर ध्यान केंद्रित किया जो विशिष्ट अतिथि खंडों जैसे पर अपील करते हैं
माँ और बच्चा।
"जैसे-जैसे हमारे डेटाबेस टूल बढ़ते जा रहे हैं परिष्कृत होते जा रहे हैं, लक्षय मेल अपने में आ गया है विशिष्ट अतिथि अतिथि खंडों के लिए मूल्य और सुविधा को बढ़ावा देने के लिए एक उपयोगी उपकरण के रूप में
जैसे कि नई माताओं या किशोर, ”उन्होंने कहा। "उदाहरण के लिए, लक्षय बेबी जीवन को ट्रैक करने में सक्षम है
जन्मपूर्व देखभाल से लेकर कार की सीट और घुमक्कड़ तक। 2004 में, लक्षय बेबी डायरेक्ट मेल
प्रोग्राम ने यात्राओं और बिक्री में बड़े पैमाने पर वृद्धि की है। " 7.26
चाहे एक नया गीत, एक नया भोजन, या एक नया पालना बेचना हो, सबक एक ही है: यदि आप
पुराने अभ्यासों में एक नई चीज़ तैयार करें, जनता के लिए इसे स्वीकार करना आसान है।
IV।
इस पाठ की उपयोगिता बड़े निगमों, सरकारी एजेंसियों या
तक सीमित नहीं है रेडियो कंपनियां हमारे स्वाद में हेरफेर करने की उम्मीद कर रही हैं। ये वही अंतर्दृष्टि के लिए इस्तेमाल किया जा सकता
हम कैसे रहते हैं, इसे बदलें।
उदाहरण के लिए, 2000 में, दो सांख्यिकीविदों को YMCA द्वारा नियुक्त किया गया था - देश का एक
सबसे बड़ा नॉनप्रो टी संगठन- डेटा-चालित सौभाग्य-बताने की शक्ति का उपयोग करने के लिए
दुनिया को एक स्वस्थ स्थान बनाते हैं। वायएमसीए में 2,600 से अधिक शाखाएं हैं
संयुक्त राज्य अमेरिका, उनमें से अधिकांश जिम और सामुदायिक केंद्र हैं। के बारे में एक दशक पहले,
संगठन के नेताओं को प्रतिस्पर्धी रहने के बारे में चिंता करना शुरू कर दिया। वे पूछा एक सामाजिक वैज्ञानिक और एक गणितज्ञ- बिल लाजर और डीन एबॉट- मदद के लिए।
दो लोगों ने 150,000 से अधिक YMCA सदस्य संतुष्टि
से डेटा एकत्र किया सर्वेक्षण जो वर्षों से एकत्र किए गए थे और पैटर्न की तलाश शुरू कर दी थी। उस पर
बिंदु, YMCA अधिकारियों के बीच स्वीकृत ज्ञान यह था कि लोग फैंसी
चाहते थे व्यायाम उपकरण और स्पार्कलिंग, आधुनिक सुविधाएं। वायएमसीए के लाखों

खर्च किया था
डॉलर के वजन वाले कमरे और योग स्टूडियो का निर्माण। जब सर्वेक्षणों का विश्लेषण किया गया था,
हालांकि, यह पता चला है कि एक सुविधा का
है सक्रियता और
की उपलब्धता वर्कआउट मशीनों के कारण लोगों को रैस्ट प्लेस में शामिल होना पड़ सकता है, उन्हें क्या मिला
रहना कुछ और था।
रिटेंशन, डेटा ने कहा, भावनात्मक कारकों द्वारा संचालित किया गया था, जैसे कि कर्मचारी
जब वे चलते थे तो सदस्यों के नाम जानते थे या कहा जाता था। लोग, यह पता चला है, अक्सर चलते हैं
जिम में मानव कनेक्शन की तलाश में, ट्रेडमिल पर नहीं। एक सदस्य एक दोस्त की है, तो
YMCA में , वे कसरत सत्र के लिए दिखाने की अधिक संभावना रखते थे। अन्य में शब्द, जो लोग वाईएमसीए में शामिल होते हैं, उनके पास कुछ सामाजिक अभ्यास होते हैं। वायएमसीए काफ़ी एड तो
उन्हें, सदस्य खुश थे। तो अगर वायएमसीए चाहतेएड लोग व्यायाम करने के लिए प्रोत्साहित करने के लिए है, यह
पहले से मौजूद पैटर्नों का लाभ उठाने की आवश्यकता है, और कर्मचारियों को सिखाएं आगंतुकों के नाम याद रखें। यह सबक लक्षय और रेडियो डीजे से सीखा का एक परिवर्तन हो:
एक नया अभ्यास बेचने के लिए इस मामले में व्यायाम करें - इसे कुछ इस तरह से लपेटें कि लोग पहले से ही
पता है और पसंद है, जैसे कि उन स्थानों पर जाने की वृत्ति जहां पर दोस्त बनाना आसान है।
"हम जिम में लोगों को रखने के तरीके पर कोड क्रैक कर रहे हैं," लाजर ने मुझे देखा। "लोग उन स्थानों पर जाना चाहते हैं जो उनकी सामाजिक आवश्यकताओं को पूरा करते हैं। लोगों को प्राप्त करने में व्यायाम करने के लिए
समूह इस बात की अधिक संभावना रखते हैं कि वे कसरत से चिपके रहेंगे। आप के स्वास्थ्य को बदल सकते हैं
देश इस तरह से। "
किसी दिन जल्द ही, भविष्य कहनेवाला विश्लेषिकी विशेषज्ञों का कहना है, यह कंपनियों के लिए संभव हो जाएगा
हमारे स्वादों को जानें और अपने स्वयं के ज्ञान से बेहतर हमारे अभ्यास की भविष्यवाणी करें। हालांकि,
यह जानते हुए कि कोई व्यक्ति मूंगफली के मक्खन का एक निश्चित ब्रांड पसंद कर सकता है, जिसे पाने के लिए पर्याप्त नहीं है
उन्हें उस वरीयता पर कार्य करने के लिए। एक नए अभ्यास को बाजार में लाने के लिए -

यह किराने का सामान या एरोबिक्स - आप
है उपन्यास को परिचित बनाने के तरीके को समझना चाहिए।
आखिरी बार जब मैंने एंड्रयू पोल से बात की थी, तो मैंने उल्लेख किया था कि मेरी पत्नी सात महीने की थी
हमारे दूसरे बच्चे के साथ गर्भवती है। ध्रुव खुद बच्चे हैं, और इसलिए हम के बारे में एक सा बात की बच्चे। मेरी पत्नी और मैं इस अवसर पर लक्षय पर खरीदारी करेंगे, मैंने कहा, और के बारे में एक साल पहले हम था
ने कंपनी को हमारा पता दिया, इसलिए हम मेल में कूपन प्राप्त करना शुरू कर सकते थे। हाल ही में,
जैसा कि मेरी पत्नी की गर्भावस्था में प्रगति हुई थी, मैं
में एक सूक्ष्म परवरिश को नोटिस नहीं कर रहा हूं हमारे घर पर आने वाले डायपर, लोशन और बेबी कपड़े के विज्ञापनों की संख्या।
मैं उन कुछ कूपन का उपयोग करने की योजना बना रहा था जो बहुत सप्ताहांत में थे, मैंने उन्हें बताया। मैं था
एक पालना खरीदने के बारे में भी सोच रहा है, और कुछ नर्सरी के लिए अंगूर, और शायद कुछ बॉब
मेरे बच्चे के लिए बिल्डर खिलौने। यह वास्तव में उपयोगी है कि लक्षय मुझे बिल्कुल भेज रहा था था
मुझे जो खरीदने की ज़रूरत है उसके लिए सही कूपन।
"बस बच्चे के आने तक प्रतीक्षा करें," पोल ने कहा। "हम आप चीजों के लिए कूपन भेजेंगे
इससे पहले कि आप चाहते हैं कि आप भी उन्हें जानना चाहते हैं। "
1 इस अध्याय में रिपोर्टिंग एक दर्जन से अधिक वर्तमान और पूर्व लक्षित कर्मचारियों के साथ साक्षात्कार पर आधारित है, उनमें से कई ने एक पर आयोजित किया- सूत्रीकरण के आधार पर क्योंकि सूत्रों ने कंपनी या अन्य प्रतिशोध से बर्खास्तगी की आशंका जताई थी। लक्षय का अवसर प्रदान किया गया था की समीक्षा करने और इस अध्याय में रिपोर्टिंग करने के लिए प्रतिक्रिया करने के लिए, और था
अतिथि Analytics विभाग में शामिल अधिकारियों को ऑन-द-रिकॉर्ड साक्षात्कार के लिए उपलब्ध कराने को कहा। कंपनी
ने ऐसा करने से मना कर दिया और दो ईमेल को छोड़कर तथ्य-जांच के सवालों के जवाब देने से इनकार कर दिया। पहला कहा: "लक्षय में, हमारे
मिशन है उत्कृष्ट मूल्य देकर निरंतर हमारे ग्राहकों के लिए पसंदीदा खरीदारी गंतव्य बनाना
नवाचार और एक असाधारण अतिथि अनुभव लगातार ful l ing our ing Expect More। वेतन कम। 'ब्रांड के वचन।
क्योंकि हम इस मिशन पर इतने ध्यान से केंद्रित हैं, इसलिए हमने विचार किया है हमारे मेहमानों के
को समझने में erable निवेश
प्राथमिकताएँ। इस ई ort में सहायता के लिए, हम है कि अल हमें ओउ प्रवृत्तियों

जानकारी पहुंचाने के लिए अनुसंधान उपकरण का विकास किया गया है
और हमारे अतिथि जनसंख्या के di erent जनसांख्यिकीय खंड के भीतर वरीयताएँ। हम करने के लिए इन उपकरणों से प्राप्त डेटा का उपयोग हमारे स्टोर लेआउट, उत्पाद चयन, प्रचार और कूपन को सूचित करें। लक्षय ows इस विश्लेषण अल प्रदान करने के लिए सबसे
हमारे मेहमानों के लिए प्रासंगिक खरीदारी का अनुभव। उदाहरण के लिए, एक इन-स्टोर लेनदेन के दौरान, हमारे अनुसंधान उपकरण भविष्यवाणी कर सकते हैं
उनकी खरीद के आधार पर एक व्यक्तिगत अतिथि के लिए प्रासंगिक ओ ers, जो उनकी रसीद के साथ वितरित किया जा सकता है। आगे,
ऑप्ट-इन प्रोग्राम जैसे कि हमारी बेबी रजिस्ट्री मदद करती है लक्षय समझें कि मेहमानों की ज़रूरतें समय के साथ कैसे विकसित होती हैं, हमें सक्षम बनाता है
नई माताओं को पैसे बचाने वाले कूपन प्रदान करते हैं। हम उपलब्ध कराने के द्वारा हमारे मेहमानों टी लाभ सीधे इन ई orts मानना है कि अधिक
उन्हें क्या चाहिए और टारगेट पर चाहिए- और नेक टेड है मजबूत गेस्ट लॉयल्टी, ड्राइविंग gre का निर्माण करके टारगेटAter शॉपिंग फ़्रीक्वेंसी और बढ़ी हुई बिक्री और प्रो टायबिलिटी। "एक दूसरा ईमेल पढ़ा:" आपके बयानों का लगभग
में गलत जानकारी होती है और उन्हें प्रकाशित करना जनता को भ्रमित करना होगा। हम एक समाधान करने के लिए इरादा नहीं है
स्टेटमेंट पॉइंट बाय पॉइंट। लक्षय के साथ गंभीरता से अपने कानूनी दायित्वों लेता है और अनुपालन में है अल लागू संघीय और
राज्य कानून, जिनमें संरक्षित स्वास्थ्य संबंधी जानकारी शामिल है। "

SADDLEBACK CHURCH और MONTGOMERY BUS BOYCOTT कैसे आंदोलन हुआ

I

6 पी.एम. क्लीवलैंड एवेन्यू बस रोकने के लिए खींच लिया और खूबसूरत बयालीस वर्षीय अफ्रीकी अमेरिकी महिला रिमलेस ग्लास में और एक रूढ़िवादी भूरे रंग की जैकेट पर चढ़े
बोर्ड, उसके पर्स में पहुंचा, और अब तक दस प्रतिशत किराया गिरा दिया। 8.1
यह गुरुवार, 1 दिसंबर, 1955 को मोंटगोमरी, अलबामा में था, और वह अभी
था मोंटगोमरी मेले में एक लंबा दिन निशुल्क, डिपार्टमेंटल स्टोर जहां उसने
के रूप में काम किया सीमस्ट्रेस। बस भीड़ थी और कानून के द्वारा, पहला चार पंक्तियों के लिए आरक्षित थे
श्वेत यात्री। ऐसा क्षेत्र है जहां अश्वेतों बैठने के लिए अनुमति दी गई पीठ में, पहले से ही था
पूर्ण और इसलिए महिला - रोजा पार्क्स - सफेद खंड के ठीक पीछे, एक केंद्र पंक्ति में

बैठी,
जहां या तो दौड़ एक सीट का दावा कर सकती है।
जैसे ही बस अपने मार्ग पर चलती रही, अधिक लोग सवार हो गए। जल्द ही, सभी पंक्तियों lled गया
और कुछ - जिसमें एक सफेद यात्री भी शामिल है - गलियारे में खड़ा था, एक
को पकड़े हुए ओवरहेड बार। बस ड्राइवर, जेम्स एफ ब्लेक, अपने पैरों पर सफेद आदमी देखकर, चिल्लाया
पार्क्स के क्षेत्र में काले यात्रियों पर अपनी सीट छोड़ने के लिए, लेकिन कोई भी स्थानांतरित नहीं हुआ। यह था
शोर। वे सुना है नहीं हो सकता है। ब्लेक साम्राज्य
के सामने एक बस स्टॉप के खींचा मोंटगोमरी स्ट्रीट पर थिएटर और वापस चला गया।
"बेहतर होगा कि आप इसे खुद पर प्रकाश डालें और मुझे वे सीटें दें," उन्होंने कहा। तीन
काले यात्रियों के उठकर पीछे की ओर चले गए, लेकिन पार्क पुट रहे। वह नहीं था
में सफेद अनुभाग, उसने ड्राइवर को बताया, और इसके अलावा, केवल एक सफेद सवार था
खड़ी।
"यदि आप खड़े नहीं होते हैं," ब्लेक ने कहा, "मैं पुलिस को कॉल करने जा रहा हूं और आपके पास
है गिरफ्तार।"
"आप ऐसा कर सकते हैं", पार्क ने कहा कि .8.2
है। चालक ने दो पुलिसकर्मियों को छोड़ दिया और पाया।
"आप खड़े क्यों नहीं होते?"
"आप हमें क्यों धकेलते हैं?" उसने कहा।
"मुझे नहीं पता," ओ सेर ने उत्तर दिया। "लेकिन कानून कानून है और आप
नीचे होते हैं तो गिरफ्तारी।" 8.3
उस पल में, हालांकि उस बस में कोई भी इसे नहीं जानता था, नागरिक अधिकार आंदोलन
पिवोट। यही कारण है कि छोटे इनकार कार्यों की एक श्रृंखला में पहला है कि
अधिक लड़ाई में स्थानांतरित कर दिया था अदालतों और विधानसभाओं में कार्यकर्ताओं
द्वारा एक संघर्ष में लड़े गए संघर्ष से दौड़ के रिश्ते
जो पूरे समुदायों और सामूहिक विरोध प्रदर्शनों से अपनी ताकत खींचेगा। अगले ओवर

वर्ष, मॉन्टगोमेरी की अश्वेत आबादी बढ़ेगी और शहर की बसों का बहिष्कार करेगी, समाप्त
उनकी हड़ताल केवल एक बार कानून
पर दौड़ को अलग करती है सार्वजनिक परिवहन त्रस्त था
किताबों से । बहिष्कार nancially बस लाइन अपंग होता है, के दसियों आकर्षित
हजारों प्रदर्शनकारियों ने रैलियों में देश को एक करिश्माई युवा नेता से मिलवाया
मार्टिन लूथर किंग, जूनियर का नाम, और एक आंदोलन को चिंगारी, जो लिटिल रॉक तक

फैल जाएगा,
ग्रीन्सबोरो, रैले, बर्मिंघम और, अंततः, कांग्रेस के लिए। पार्क एक बन जाएगा
नायक, स्वतंत्रता के राष्ट्रपति पदक और प्राप्तकर्ता का एक चमकदार उदाहरण
अवज्ञा के एकल कार्य से दुनिया बदल सकती है।
लेकिन वह पूरी कहानी नहीं है। रोजा पार्क्स और मोंटगोमरी बस बहिष्कार हो गया
नागरिक अधिकारों के अभियान के उपरिकेंद्र न केवल
के व्यक्तिगत कार्य के कारण डे इक्का, लेकिन सामाजिक पैटर्न के कारण भी। पार्क के
अनुभवों ओ एर में एक सबक
सामाजिक व्यवहार की शक्ति s- जो व्यवहार घटित होते हैं, बिना सोचे समझे, दर्जनों या
तक सैकड़ों या हजारों लोग जो अक्सर उभरने के रूप में देखना मुश्किल है, लेकिन जो
में एक ऐसा गुण होता है जो दुनिया को बदल सकता है। सामाजिक प्रथाएं ऐसी हैं जो
के साथ सड़कों पर होंगी प्रदर्शनकारी जो एक दूसरे को नहीं जानते हैं, जो di erent के
लिए मार्च कर सकते हैं
कारण, लेकिन जो सभी एक ही दिशा में आगे बढ़ रहे हैं। सामाजिक अभ्यास कुछ
क्यों हैं पहल विश्व-बदलते आंदोलन बन जाते हैं, जबकि अन्य प्रज्वलित करने में
विफल होते हैं। और
कारण यह है कि सामाजिक व्यवहार में ऐसा क्यों है क्योंकि कई आंदोलनों की जड़ में है
- वे बड़े पैमाने पर क्रांतियों या चर्चों में सरल उतार-चढ़ाव में शामिल होते हैं - जो
है इतिहासकारों और समाजशास्त्रियों का कहना है कि तीन-भाग की प्रक्रिया बार-बार
दिखाई देती है: 8.4
दोस्ती और मजबूत संबंधों के सामाजिक व्यवहार के कारण एक आंदोलन शुरू होता है
करीबी परिचितों के बीच ।
यह एक समुदाय के अभ्यास s के कारण बढ़ता है, और कमजोर संबंध जो धारण करते हैं
पड़ोस और वंश एक साथ।
और यह समाप्त होता है क्योंकि एक आंदोलन के नेता प्रतिभागियों को नया अभ्यास
देते हैं जो
बनाते हैं पहचान की एक नई भावना और स्वामित्व की भावना।
आमतौर पर, केवल जब इस प्रक्रिया के तीनों भाग पूरे होते हैं, तो एक आंदोलन बन
सकता है
स्व-प्रसार और एक महत्वपूर्ण द्रव्यमान तक पहुंच। वहाँ अन्य व्यंजनों हैं सफल
सामाजिक के लिए
परिवर्तन और सैकड़ों विवरण जो कि युगों और संघर्षों के बीच आते हैं। लेकिन
यह समझने में कि सामाजिक व्यवहार कैसे काम करता है, यह समझाने में मदद करता है
कि मॉन्टगोमरी और रोज़ा पार्क
नागरिक अधिकारों के धर्मयुद्ध का उत्प्रेरक बन गया।
पार्क्स के विद्रोह के कृत्य से यह अपरिहार्य नहीं था कि सर्दियों के दिन का परिणाम
होगा उसकी गिरफ्तारी के अलावा और कुछ नहीं। फिर अभ्यास में हस्तक्षेप किया, और
कुछ अद्भुत
हुआ।

रोजा पार्क्स मोंटगोमरी की बस को तोड़ने के लिए जेल जाने वाले काले यात्री नहीं थे
अलगाव के नियम। वह भी नहीं पहला कि वर्ष था। 1946 में, जिनेवा जॉनसन था
बैठने के लिए मोंटगोमरी बस चालक को वापस बात करने के लिए गिरफ्तार किया गया। 8.5 1949 में
वियोला व्हाइट, केटी विंग बड़ी, और दो काले बच्चों को
में बैठने के लिए गिरफ्तार किया गया था सफेद अनुभाग और स्थानांतरित करने से इनकार करना। 8.6 उसी वर्ष, दो काले किशोर
से आए न्यू जर्सी-जहाँ बसों को एकीकृत किया गया था - को तोड़ने के बाद गिरफ्तार किया गया था और जेल में बंद कर दिया गया था।
एक गोरे आदमी और एक लड़के के बगल में बैठकर कानून। 8.7 1952 में, एक मोंटगोमरी पुलिसकर्मी को गोली मार दी
और एक काले आदमी को मार डाला जब उसने एक बस चालक के साथ बहस की। 1955 में, बस से पहले महीने
पार्कों को जेल, क्लाउडेट कोल्विन और मा
के पास ले जाया गया ry लुईस स्मिथ को
में गिरफ्तार किया गया श्वेत यात्रियों को अपनी सीट देने से इनकार करने के लिए अलग-अलग घटनाएं।
उनमें से कोई भी गिरफ्तारियां बहिष्कार या विरोध के परिणामस्वरूप नहीं हुईं। "वहाँ थे कई नहीं
उस समय मोंटगोमरी में वास्तविक कार्यकर्ता, "टेलर शाखा, पुलित्जर पुरस्कार विजेता नागरिक अधिकार इतिहासकार, ने मुझे बताया। "लोग विरोध प्रदर्शन या जुलूस माउंट नहीं किया। सक्रियतावाद था
कुछ ऐसा जो अदालतों में हुआ। यह कुछ औसत लोगों ने नहीं किया था। "
जब एक युवा मार्टिन लूथर किंग, जूनियर, 1954 में मोंटगोमरी पहुंचे, उदाहरण के लिए, पार्क्स की गिरफ्तारी के एक साल पहले उन्होंने शहर के अधिकांश काले रंग स्वीकार किए पाए अलगाव "बिना स्पष्ट विरोध के।" न केवल वे अलगाव के लिए इस्तीफा दे दिया लगते था
प्रति से; उन्होंने उन गालियों और अभद्रताओं को भी स्वीकार किया जो इसके साथ आई थीं। " 8.8
तो क्यों, जब पार्क को गिरफ्तार किया गया, तो क्या चीजें बदल गईं?
एक व्याख्या यह है कि राजनीतिक माहौल बदल रहा था। पिछले वर्ष, यू.एस.
सुप्रीम कोर्ट ने ब्राउन *v*। शिक्षा बोर्ड को सौंप दिया था, उस अलगाव का शासन
पब्लिक स्कूलों के भीतर अवैध था; छह महीने के पार्क की गिरफ्तारी से पहले, न्यायालय जारी कर दिया था
जिसे मैं ब्राउन *II* के नाम से जाना जाता है - एक निर्णय जो स्कूल एकीकरण का आदेश देता है
"सभी जानबूझकर गति" के साथ आगे बढ़ें। राष्ट्र भर में एक कठिन पूर्ण भावना थी कि परिवर्तन हवा में था।
लेकिन यह बताने के लिए पर्याप्त नहीं है कि मॉन्टगोमरी नागरिक के लिए ग्राउंड ज़ीरो

क्यों बन गया
अधिकार संघर्ष। क्लाउडेट कोल्विन और मैरी लुईस स्मिथ मद्देनजर गिरफ्तार किया गया था
का ब्राउन *v*। बोर्ड, और फिर भी उन्होंने कोई विरोध नहीं जताया। ब्राउन, कई मोंटगोमरी के लिए
निवासी, एक दूर-ओ-प्रांगण से एक अमूर्त था, और यह स्पष्ट नहीं था कि कैसे - या यदि -
इसका प्रभाव स्थानीय स्तर पर महसूस किया जाएगा। मोंटगोमरी अटलांटा या ऑस्टिन या अन्य शहरों नहीं था
जहाँ प्रगति संभव लग रही थी। "मांटगोमेरी एक बहुत बुरा जगह था," शाखा ने कहा।
"जातिवाद वहां अपने तरीके से निर्धारित किया गया था।"
जब पार्क को गिरफ्तार किया गया था, हालांकि, इसने शहर के भीतर कुछ असामान्य फैला दिया।
रोजा पार्क, अन्य लोगों के विपरीत जो बस अलगाव के उल्लंघन के आरोप में जेल गए थे
कानून, उसके समुदाय के भीतर गहराई से सम्मानित और एम्बेडेड था। इसलिए जब उसने था
गिरफ्तार किया गया, इसने सामाजिक व्यवहार की एक श्रृंखला को शुरू किया, जो कि मित्रता का अभ्यास है - जो एक
को प्रज्वलित करता है प्रारंभिक विरोध। मोंटगोमरी भर में सामाजिक नेटवर्क के दर्जनों में पार्क की सदस्यता
ने समुदाय के सामान्य उदासीनता से पहले उसके दोस्तों को प्रतिक्रिया देने की अनुमति दी
धारण करें।
मोंटगोमरी का नागरिक जीवन, उस समय सैकड़ों छोटे समूहों पर हावी था कि
ने शहर का सामाजिक ताना-बाना तैयार किया। शहर की सिविल और सामाजिक संगठनों की निर्देशिका
थी लगभग इसकी फोन बुक जितनी मोटी है। हर वयस्क, ऐसा लग रहा था-विशेष रूप से हर काला वयस्क
- किसी प्रकार के क्लब, चर्च, सामाजिक समूह, सामुदायिक केंद्र, या से संबंधित था
पड़ोस संगठन, और अक्सर एक से अधिक। और इन सामाजिक नेटवर्क के भीतर,
रोजा पार्क विशेष रूप से अच्छी तरह से जाना और पसंद किया गया था। "रोजा पार्क्स दुर्लभ उन में से एक था
जिन लोगों के बारे में सभी ने सहमति जताई कि उन्होंने जितना दिया उससे अधिक दिया, "शाखा ने अपने लेख में लिखा
नागरिक अधिकार आंदोलन का इतिहास, पार्टिंग द वाटर्स । "उसके चरित्र एक प्रतिनिधित्व किया
मानव प्रकृति के ग्राफ पर अलग-अलग उच्च ब्लिप्स, ओ एक दर्जन या तो सेट करना
sociopaths। " 8.9 पार्क की कई मित्रताएं और शहर के नस्लीय और
में काटे गए एक स्थान आर्थिक लाइनें। वह स्थानीय NAACP अध्याय के सचिव थे भाग

लिया

मेथोडिस्ट चर्च, और लुथेरन चर्च में एक युवा संगठन की देखरेख करने में मदद की। उसका घर। वह
में स्वयं सेवा कुछ सप्ताहांत खर्च एक आश्रय, एक वनस्पति के साथ अन्य
क्लब, और बुधवार की रात अक्सर महिलाओं के एक समूह में शामिल हो जाती है जो
के लिए कंबल बुनती हैं स्थानीय अस्पताल। वह गरीब परिवारों को सीवान सेवाओं
स्वेच्छा से और प्रदान की पिछले -
धनी सफेद डेब्यूटेंट के लिए मिनट गाउन परिवर्तन। वह इतनी गहराई में enmeshed था
समुदाय, वास्तव में, कि उसके पति ने शिकायत की थी कि वह अधिक बार potlucks पर खाती थी
घर से।
सामान्य तौर पर, समाजशास्त्री कहते हैं, हममें से ज्यादातर के दोस्त ऐसे हैं जो हमारे जैसे हैं। हम एक हो सकता है
कुछ करीबी परिचित जो अमीर हैं, कुछ जो गरीब हैं, और कुछ di erent
दौड़- लेकिन, कुल मिलाकर, हमारे सबसे गहरे रिश्ते ऐसे लोगों के साथ होते हैं, जो
जैसे दिखते हैं हम, उसी राशि के बारे में कमाते हैं, और इसी तरह की पृष्ठभूमि से आते हैं।
पार्क के मित्र, इसके विपरीत, मॉन्टगोमरी की सामाजिक और आर्थिक पदानुक्रमों को नियंत्रित करते हैं।
वह हाघ क्या समाजशास्त्रियों कॉल "मजबूत संबंध" - rsthand के दर्जनों रिश्ते-साथ
मोंटगोमरी में समूह जो आमतौर पर एक दूसरे के संपर्क में नहीं आते हैं।
"यह बिल्कुल महत्वपूर्ण था," शाखा ने कहा। "रोजा पार्क्स पार सामाजिक
अश्वेत समुदाय और मॉन्टगोमरी के संपूर्ण समूह। उसने मित्र था
क्षेत्र के हाथों और कॉलेज के प्रोफेसरों के साथ। "
और पार्क्स के जेल में उतरते ही उन दोस्ती की शक्ति स्पष्ट हो गई।
रोजा पार्क्स ने अपने माता-पिता को पुलिस स्टेशन से घर बुलाया। वह घबरा गया था, और उसकी
माँ - जिसे पता नहीं था कि क्या करना है - मानसिक रोलाँ के माध्यम से जाना शुरू कर दिया
पार्क्स के दोस्त, किसी ऐसे व्यक्ति के बारे में सोचने की कोशिश कर रहे हैं जो मदद करने में सक्षम हो सकता है। वह कहा जाता है
ई। डी। निक्सन की पत्नी, मॉन्टगोमेरी NAACP की पूर्व प्रमुख, जिसने बदले में उसे कहा। पति और उसे बताया कि पार्कों को जेल से बाहर निकालने की जरूरत है। उन्होंने तुरंत सहमति
मदद करने के लिए, और Cli ord Durr नाम के एक प्रमुख श्वेत वकील को बुलाया, जो पार्कों को जानता था
क्योंकि उसने अपनी तीन बेटियों के लिए कपड़े पहने थे।
निक्सन और दुर जेलहाउस गए, पार्क्स के लिए जमानत पोस्ट की, और उसे अपने घर ले गए।

वे मोंटगोमेरी की बस अलगाव के लिए सही मामले की तलाश में हैं
कानून, और एक अवसर को भांपते हुए, उन्होंने पार्क्स से पूछा कि क्या वह उन्हें जाने के लिए तैयार होगा
अदालत में उसकी गिरफ्तारी। पार्क के पति विचार का विरोध किया था। "सफेद लोगों होगा
आपको, रोजा को मार डालेंगे। 8.10
लेकिन पार्क ने NAACP में निक्सन के साथ काम करते हुए वर्षों बिताए थे। वह ड्चूर के दशक में किया गया था
घर और उसने अपनी बेटियों को खाट के लिए तैयार करने में मदद की थी। उसके दोस्तों अब पूछ रहे थे
एक पक्ष के लिए उसका।
"अगर आपको लगता है कि इसका मतलब मॉन्टगोमरी से कुछ होगा और कुछ अच्छा करना होगा," उसने बताया
उन्हें, "मुझे इसके साथ जाने में खुशी होगी।" 8.11
उस रात - गिरफ्तारी के कुछ ही घंटों बाद- पार्क्स के जेलिंग की खबर । जो एन रॉबिन्सन,
के एक शक्ति पूर्ण समूह के अध्यक्ष राजनीति में शामिल स्कूली छात्र और कई संगठनों के पार्कों के एक दोस्त,
इसके बारे में सुना। तो रॉबिन्सन समूह में स्कूल शिक्षक के कई किया है, और के कई अपने छात्रों के माता-पिता। आधी रात के निकट, रॉबिन्सन एक तत्काल बैठक बुलाई और
ने सुझाव दिया कि सभी लोग चार दिन सोमवार को शहर की बसों का बहिष्कार करें, इसलिए जब
पार्कों को अदालत में पेश होना था।
बाद में, रॉबिन्सन उसके ओ सीई के माइमो में घुस गया
ग्राफ़ रूम और एक
की प्रतियां बनाईं उड़ता।
"एक और नीग्रो महिला को गिरफ्तार कर जेल में डाल दिया गया है क्योंकि उसने को मना कर दिया था एक गोरे व्यक्ति के बैठने के लिए बस में उसकी सीट से उठकर बैठें, "यह पढ़ा। "यह महिला के
मामला सोमवार को सामने आएगा। हम कर रहे हैं, इसलिए, हर नीग्रो ओ
रहने के लिए पूछ गिरफ्तारी और मुकदमे के विरोध में सोमवार को बसें। " 8.12
अगली सुबह, रॉबिन्सन ने स्कूली छात्रों को यर्स के ढेर दिए और
ने उन्हें माता-पिता और सहकर्मियों को वितरित करने के लिए कहा। भीतर की चौबीस घंटे
पार्क्स की गिरफ्तारी, उसके जेलिंग का शब्द और बहिष्कार शहर के कुछ सबसे
तक फैल गया था। u p समुदायों में - स्थानीय NAACP, एक बड़ा राजनीतिक समूह, एक संख्या में काला
स्कूली छात्र और उनके छात्रों के माता-पिता। लोग हैं, जो प्राप्त से कई एक

योर रोजा पार्क्स को व्यक्तिगत रूप से जानता था - वे चर्च में या स्वयंसेवक के बगल में उसके पास बैठे थे
बैठक और उसे एक मित्र माना। दोस्ती में एक स्वाभाविक वृत्ति अंतर्निहित है,
एक सहानुभूति जो हमें किसी ऐसे व्यक्ति के लिए घाट बनाने के लिए तैयार करती है जिसे हम पसंद करते हैं जब उनका इलाज किया जाता है
अन्यायपूर्ण। अध्ययनों से पता चलता है कि लोगों को, अजनबियों 'चोटों की अनदेखी कर कोई समस्या नहीं है लेकिन
जब किसी मित्र का अपमान किया जाता है, तो हमारी भावना नाराजगी को दूर करने के लिए पर्याप्त है कि
आमतौर पर विरोध प्रदर्शन को व्यवस्थित करने के लिए कठिन बनाता है। पार्क के दोस्तों अब सीखा जबउसकी गिरफ्तारी के बाहर
और बहिष्कार, दोस्ती का सामाजिक व्यवहार - किसी की मदद करने का स्वाभाविक झुकाव
हम सम्मान करते हैं- में लात मारी है।
आधुनिक नागरिक अधिकार युग का rst जन आंदोलन
द्वारा चिंगारी हो सकता था पहले की गिरफ्तारी की कोई संख्या। लेकिन यह रोजा पार्क के साथ शुरू हुआ क्योंकि उसके पास एक बड़ा,
था विविध, और मित्रों से जुड़ा सेट - जिसे, जब उसे गिरफ्तार किया गया था, तो दोस्तों के रूप में प्रतिक्रिया दी गई
स्वाभाविक रूप से प्रतिक्रिया, दोस्ती के सामाजिक व्यवहार का पालन करके और दिखाने के लिए सहमत
उनका समर्थन।
फिर भी, कई लोगों को उम्मीद थी कि विरोध एक दिन की घटना से ज्यादा कुछ नहीं होगा। छोटे
विरोध दुनिया भर में हर दिन पॉप अप करता है, और उनमें से लगभग सभी जल्दी से बाहर निकल जाते हैं।
दुनिया को बदलने के लिए किसी के पास पर्याप्त दोस्त नहीं हैं।
यही कारण है कि आंदोलनों के सामाजिक व्यवहार का दूसरा पहलू इतना महत्वपूर्ण है।
मोंटगोमरी बस बहिष्कार समाज-व्यापी कार्रवाई बन गया क्योंकि दायित्व की भावना
जिसने पार्क के दोस्तों के शुरू होने के तुरंत बाद एक साथ अश्वेत समुदाय को सक्रिय किया था
शब्द को फैलाना। जो लोग शायद ही रोजा पार्क्स पता था कि भाग लेने का फैसला किया है क्योंकि
एक सामाजिक सहकर्मी दबाव के - एक में "कमजोर संबंधों की शक्ति" के रूप में जाना जाता है — यह बना
इसमें शामिल होने से बचना मुश्किल है।
II।
एक पल के लिए कल्पना करें, कि आप एक समृद्ध मिडलवेल कार्यकारी के रूप में समृद्ध हैं कंपनी। आप सफल और अच्छी तरह से पसंद आया हो। तुम एक प्रतिष्ठा का निर्माण

साल बिताया है
अपने rm के अंदर और दोस्तों के एक नेटवर्क पर खेती करना, जिसे आप ग्राहकों के लिए टैप कर सकते हैं,
सलाह, और उद्योग गपशप। आप एक चर्च, एक जिम, और एक देश क्लब के हैं, साथ ही साथ
आपके कॉलेज के पूर्व छात्र संघ के स्थानीय अध्याय के रूप में। आप का सम्मान कर रहे हैं और अक्सर पूछे
विभिन्न समितियों में शामिल होने के लिए । जब एक व्यापार के अपने समुदाय सुन कार्य करने वाले लोग
अवसर, वे अक्सर इसे अपने तरीके से पास करते हैं।

अब आप एक फोन कॉल की कल्पना करें। यह एक और कंपनी में एक midlevel कार्यकारी है
नई नौकरी की तलाश में। आप उसे अपने मालिक के साथ एक अच्छा शब्द में डाल कर में मदद मिलेगी, वह
पूछता है?
यदि टेलीफोन पर व्यक्ति कुल अजनबी है, तो यह एक आसान निर्णय है। क्यों जोखिम अपने
अपनी फर्म के अंदर खड़े होकर किसी ऐसे व्यक्ति की मदद करें जिसे आप नहीं जानते हैं?
यदि फोन पर व्यक्ति एक करीबी दोस्त है, तो दूसरी ओर, यह एक आसान विकल्प भी है।
बेशक आप मदद करेंगे। यही कारण है कि मित्र करते हैं।
हालाँकि, क्या होगा यदि फोन पर मौजूद व्यक्ति एक अच्छा दोस्त या अजनबी नहीं है, लेकिन
बीच में कुछ? क्या आप आम में दोस्त हैं, लेकिन एक दूसरे को जानते नहीं है
बहुत अच्छी तरह से? आप कॉलर की पुष्टि जब अपने मालिक पूछता है कि उन्होंने एक साक्षात्कार के लायक है क्या?
आपकी अपनी प्रतिष्ठा और ऊर्जा, दूसरे शब्दों में, क्या आप
के लिए तैयार हैं दोस्त के दोस्त को नौकरी दिलाने में खर्च करना?
1960 के दशक के उत्तरार्ध में, मार्क ग्रैनवॉटर नाम के एक हार्वर्ड पीएचडी छात्र ने उत्तर देने के लिए
का प्रयोग किया। यह अध्ययन कि 282 पुरुषों ने अपने वर्तमान रोजगार को कैसे पाया था। 8.13 वह
है ट्रैक किया कि कैसे उन्होंने खुले पदों के बारे में सीखा था, जिन्हें उन्होंने रेफरल के लिए बुलाया था,
वे तरीके जिनका उपयोग वे साक्षात्कार के लिए करते थे, और सबसे महत्वपूर्ण, जिन्होंने प्रदान किया था हाथ की मदद। जैसी उम्मीद थी, उन्होंने पाया कि काम शिकारी के लिए अजनबियों से संपर्क किया जब
सहायता, उन्हें अस्वीकार कर दिया गया था। वे अपने मित्रों से अपील करते हैं, मदद प्रदान किया गया।

अधिक आश्चर्य की बात है, हालांकि, कितनी बार नौकरी करने वालों को भी आकस्मिक से सहायता मिली परिचितों-दोस्तों के दोस्त-वे लोग जो न तो अजनबी थे और न ही करीबी दोस्त।
Granovetter ने उन कनेक्शनों को "कमजोर संबंध" कहा, क्योंकि वे लिंक का प्रतिनिधित्व करते थे
जो उन लोगों को जोड़ता है जिनके सामान्य में परिचित हैं, जो सदस्यता साझा करते हैं सामाजिक नेटवर्क, लेकिन दोस्ती के मजबूत संबंधों से सीधे जुड़े नहीं हैं
स्वयं।
वास्तव में, नौकरी छोड़ने में, ग्रैनवॉटर ने खोज की, कमजोर-टाई परिचितtances अक्सर थे
अधिक मजबूत-टाई मित्रों से महत्वपूर्ण है क्योंकि कमजोर संबंध हमें सामाजिक तक पहुंच प्रदान करते हैं वे नेटवर्क जहां हम अन्यथा नहीं हैं। लोगों Granovetter अध्ययन से कई था
करीबी दोस्तों के बजाय कमजोर संबंधों के माध्यम से नौकरी के नए अवसरों के बारे में सीखा,
जो समझ में आता है क्योंकि हम हर समय अपने करीबी दोस्तों से बात करते हैं, या के साथ काम करते हैं उन्हें या समान ब्लॉग पढ़ें। जब तक वे एक नया अवसर के बारे में सुना है, हम
शायद इसके बारे में भी जानते हैं। दूसरी ओर, हमारे कमजोर टाई परिचितों-
हम जिन लोगों से हर छह महीने में टकराते हैं - वे हैं जो हमें उन नौकरियों के बारे में बताते हैं जो हम
अन्यथा कभी नहीं सुना। 8.14
जब समाजशास्त्रियों ने जांच की है कि राय समुदायों के माध्यम से कैसे चलती है, कैसे गपशप फैलता है या राजनीतिक हलचलें शुरू होती हैं, उन्होंने एक सामान्य पैटर्न की खोज की है: हमारा
कमजोर-टाई परिचितों के रूप में अक्सर संभावित हैं - यदि हमारे करीबी-टाई-मित्र की तुलना में अधिक नहीं।
जैसा कि ग्रैनवॉटर ने लिखा है, "कुछ कमजोर संबंधों वाले व्यक्ति जानकारी से वंचित रह जाएंगे
सामाजिक प्रणाली के दूर के हिस्सों से और प्रांतीय समाचार के लिए ned होगा और उनके करीबी दोस्तों के विचार। इस अभाव न केवल उन्हें नवीनतम से बचाने होगा विचार और फैशन लेकिन उन्हें श्रम बाजार में वंचित स्थिति में डाल सकता है, जहाँ उन्नति निर्भर कर सकती है ... उपयुक्त नौकरी के उद्घाटन के बारे में जानने पर

सही समय।
"इसके अलावा, ऐसे व्यक्ति
के लिए डीए पंथ हो सकते हैं किसी भी तरह की हरकत।... जबकि एक या दो क्लोन के सदस्य हो सकता है e ciently
भर्ती, समस्या यह है कि, कमजोर संबंधों के बिना, इस तरह से उत्पन्न कोई भी गति

फैलता नहीं है परे क्लिक। नतीजतन, जनसंख्या के अधिकांश हो जाएगा
अछूता। "8.15
कमजोर संबंधों की शक्ति यह समझाने में मदद करती है कि एक विरोध
के समूह से कैसे फैल सकता है? एक व्यापक सामाजिक आंदोलन में दोस्त। हजारों लोगों को यह समझाते हुए कि आगे बढ़ाने के लिए
एक ही लक्षय- विशेषकर जब वह पीछा वास्तविक कठिनाई को पूरा करता है, जैसे कि काम करने के लिए चलना
बस लेने, या जेल जाने, या यहां तक कि सह ee के एक कप कप को छोड़ने के बजाय क्योंकि इसे बेचने वाली कंपनी जैविक खेती का समर्थन नहीं करती है - यह कठिन है। अधिकांश लोगों को
अपनी बस की सवारी या ca eine को छोड़ने के लिए नवीनतम आक्रोश के बारे में पर्याप्त देखभाल न करें जब तक कि यह
नहीं है। एक घनिष्ठ मित्र जिसका अपमान या जेल हुई है। तो वहाँ एक उपकरण कार्यकर्ताओं लंबे है कि है
विरोध करने के लिए मजबूर करने पर निर्भर करता है, तब भी जब लोगों का एक समूह जरूरी नहीं है कि मैं से
चाहता हूं भाग लेते हैं। यह अनुनय का एक रूप है कि सैकड़ों उल्लेखनीय ई ective किया गया है हैं
वर्षों की । यह दायित्व की भावना है कि पड़ोस या समुदायों पर जगह
स्वयं।
दूसरे शब्दों में, सहकर्मी दबाव।
सहकर्मी दबाव - और सामाजिक व्यवहार जो लोगों को समूह के अनुरूप बनाने के लिए प्रोत्साहित करता है
अपेक्षाओं का वर्णन करने के लिए di पंथ है, क्योंकि यह अक्सर di ers रूप और अभिव्यक्ति में होता है
एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति में। ये सामाजिक अभ्यास इतने सुसंगत पैटर्न के रूप में नहीं हैं
दर्जनों व्यक्तिगत अभ्यास जो अंतत: सभी को उसी
में ले जाने का कारण बनते हैं दिशा।
पीयर प्रेशर का अभ्यास, हालाँकि, कुछ सामान्य है। वे अक्सर फैल
कमजोर संबंधों के माध्यम से। और वे सांप्रदायिक उम्मीदों के माध्यम से अपने अधिकार प्राप्त करें। यदि आप
यदि आपने अपेक्षित ओ
को कम कर दिया है, तो अपने पड़ोस के सामाजिक दायित्वों की उपेक्षा करें आपके समुदाय के पैटर्न, आप अपनी सामाजिक प्रतिष्ठा को खोने का जोखिम उठाते हैं। आप जोखिम में डालना अपने
देश क्लब में शामिल होने से मिलने वाले कई सामाजिक लाभों की पहुंच, पूर्व छात्र संघ, या पहले स्थान पर चर्च।
दूसरे शब्दों में, यदि आप कॉलर को नौकरी की तलाश में मदद के लिए हाथ नहीं देते हैं,

तो वह
हो सकता है अपने टेनिस से शिकायत करेंसाथी, जो में किसी को उन grumblings
उल्लेख हो सकता है
लॉकर रूम जिसे आप ग्राहक के रूप में आकर्षित करने की उम्मीद कर रहे थे, जिसके अब वापस लौटने की संभावना कम है
आपकी कॉल क्योंकि आपके पास टीम के खिलाड़ी नहीं होने के लिए प्रतिष्ठा है। एक खेल के मैदान पर,
साथियों का दबाव खतरनाक है। वयस्क जीवन में, यह कैसे व्यापार किया जाता है और हो जाता है है समुदायों
स्वयं-व्यवस्थित।
इस तरह के साथियों का दबाव, अपने आप में एक आंदोलन को बनाए रखने के लिए पर्याप्त नहीं है। लेकिन जब
मित्रता के मजबूत संबंध और सहकर्मी दबाव के कमजोर संबंध, वे अविश्वसनीय बनाते हैं
संवेग। यही कारण है कि जब बड़े पैमाने पर सामाजिक बदलाव शुरू कर सकते हैं है।
यह देखने के लिए कि कैसे मजबूत और कमजोर संबंधों का संयोजन एक आंदोलन को तेज कर सकता है,
आगे नौ साल तक के बाद रोजा पार्क्स की गिरफ्तारी, जब सैकड़ों युवा
नागरिक अधिकारों के धर्मयुद्ध के लिए घातक जोखिमों को उजागर करने के लिए स्वेच्छा से।
1964 में, देश भर के छात्र- उनमें से कई हार्वर्ड, येल
से श्वेत थे। और अन्य उत्तरी विश्वविद्यालयों- someth के लिए आवेदन किया
आईएनजी को "मिसिसिपी समर
कहा जाता है परियोजना। "यह दक्षिण में काले मतदाताओं को पंजीकृत करने के लिए समर्पित एक दस सप्ताह का कार्यक्रम था। 8.16
इस परियोजना को स्वतंत्रता समर के नाम से जाना जाने लगा, और आवेदन करने वाले कई लोग जानते थे
यह खतरनाक होगा। महीनों में कार्यक्रम शुरू कर दिया इससे पहले, समाचार पत्रों और पत्रिकाओं में हिंसा की भविष्यवाणी करने वाले लेख भरे पड़े थे (जो दुखद रूप से सटीक साबित हुए हैं
जब, इसके शुरू होने के ठीक एक सप्ताह बाद, श्वेत विघटनकारियों ने के बाहर तीन स्वयंसेवकों को मार दिया
लॉन्ग्डेल, मिसिसिपी)। नुकसान का खतरा में भाग लेने से कई छात्रों रखा
मिसिसिपी समर प्रोजेक्ट, लागू होने के बाद भी। से अधिक एक हजार आवेदकों
को स्वतंत्रता समर में स्वीकार किया गया था, लेकिन जब यह जून में दक्षिण में आने का समय आया, तो
भाग लेने के लिए आमंत्रित किए गए तीन सौ से अधिक लोगों ने घर पर रहने का फैसला किया। 8.17
1980 के दशक में, एरिजोना विश्वविद्यालय में डग मैकएडम नामक एक समाजशास्त्री

शुरू हुआ। यह सोचकर कि क्या यह पता लगाना संभव है कि कुछ लोगों ने स्वतंत्रता में भाग क्यों लिया था
ग्रीष्मकालीन और अन्य लोग वापस चले गए। 8.18 उन्होंने छात्रों के 720
पढ़ने के द्वारा शुरू किया। ने दशकों पहले जमा किया था। पेज लंबा ve प्रत्येक था।
आवेदकों के बारे में पूछा गया
उनकी पृष्ठभूमि, वे मिसिसिपी में क्यों जाना चाहते थे, और
के साथ उनके अनुभव मतदाता पंजीकरण। वे लोगों को आयोजकों की एक सूची प्रदान करने के लिए करता है, तो
से संपर्क करना चाहिए कहा गया था उन्हें गिरफ्तार कर लिया गया। वहाँ निबंध, संदर्भ थे, और, कुछ, साक्षात्कार के लिए। लागू करने
एक आकस्मिक उपक्रम नहीं था।
मैकएडम की प्रारंभिक परिकल्पना यह थी कि जिन छात्रों ने मिसिसिपी जाना समाप्त कर दिया था
शायद घर पर रहने वालों से di erivations थे, जिन्होंने समझाया
भागीदारी में विचलन। इस विचार का परीक्षण करने के लिए उन्होंने दो समूहों में विभाजित आवेदकों।
rst ढेर वे लोग थे जिन्होंने कहा कि वे "स्व-रुचि" के लिए मिसिसिपी जाना चाहते थे
मकसद, जैसे कि "स्वयं का परीक्षण करना," जहां "होना है, वहां कार्रवाई" या "के बारे में जानने के लिए
जीवन का दक्षिणी तरीका। "दूसरा समूह" अन्य-उन्मुख "उद्देश्यों के साथ था, जैसे
जैसा कि "लोकतंत्र की पूर्ण प्राप्ति में सहायता करने के लिए" अश्वेतों के बहुत सुधार, "या
तक "सामाजिक परिवर्तन के लिए एक वाहन के रूप में अहिंसा की शक्ति को प्रदर्शित करता है।"
स्व-केंद्रित, मैकडैम परिकल्पित, एक बार घर में रहने की संभावना अधिक होगी
उन्हें फ्रीडम समर के जोखिमों का एहसास हुआ। अन्य उन्मुख
के लिए और अधिक संभावना होगी बस में प्राप्त करें।
परिकल्पना गलत थी।
sel sh और sel Ess, आंकड़ों के अनुसार, समान संख्या में दक्षिण गए।
उद्देश्यों में Di erences ने समझाया नहीं "प्रतिभागियों के बीच कोई सांकेतिक कठबोली अंतर
और निकासी, "मैकएडम ने लिखा।
अगला, मैकएडम ने आवेदकों की अवसर लागतों की तुलना की। हो सकता है कि जो रुके थे उन
घर पति या गर्लफ्रेंड उन्हें मिसिसिपी में जाने से रखने के लिए किया था? शायद वे
को नौकरी मिल गई थी, और दो महीने के अवैतनिक ब्रेक को स्विंग नहीं कर सकता था? फिर से गलत।
"शादीशुदा या पूर्णकालिक नौकरी रखने से वास्तव में आवेदक के अवसरों में वृद्धि हुई है
>

दक्षिण की ओर जा रहा है, "मैकडैम ने निष्कर्ष निकाला।
उनकी एक परिकल्पना शेष थी। प्रत्येक आवेदक में उनकी सदस्यता सूची के लिए कहा गया
छात्र और राजनीतिक संगठन और कम से कम दस लोग जो चाहते थे, उन्हें सूचित किया गया
उनकी गर्मियों की गतिविधियों के लिए, इसलिए मैकएडम ने इन सूचियों को लिया और उनका उपयोग प्रत्येक चार्ट / चार्ट पर किया।
आवेदक का सामाजिक नेटवर्क। क्लब में सदस्यता की तुलना करके, वह
करने में सक्षम था यह निर्धारित करें कि किन आवेदकों के पास ऐसे दोस्त हैं जो ऐप
भी लिखते हैं फ्रीडम समर के लिए झूठ बोला था।
एक बार जब वह निपटा, तो उसके पास एक उत्तर था कि क्यों कुछ छात्र गए?
मिसिसिपी, और अन्य लोग घर पर रहे: सामाजिक प्रथा के कारण- या अधिक विशिष्ट cally,
अग्रानुक्रम में काम करने वाले मजबूत और कमजोर संबंधों की शक्ति के कारण। छात्रों को, जो
स्वतंत्रता समर में भाग लेने वाले समुदायों के प्रकारों में शामिल थे जहाँ
उनके दोनों करीबी दोस्त और उनके आकस्मिक परिचितों ने उनसे बस में मिलने की उम्मीद की।
जो लोग वापस ले लिए गए थे उन्हें भी समुदायों में शामिल किया गया था, लेकिन एक di तरह की तरह -
वह प्रकार जहां सामाजिक दबाव और अभ्यास उन्हें मिसिसिपी जाने के लिए मजबूर नहीं करते हैं।
"आप उन छात्रों में से एक की कल्पना करें जिन्होंने आवेदन किया था," मैकडैम ने मुझे बताया। "दिन पर आप
स्वतंत्रता समर के लिए साइन अप किया गया है, आपने अपने सबसे करीबी के ve के साथ आवेदन को बाहर कर दिया है
दोस्त और आप सभी वास्तव में प्रेरित महसूस कर रहे थे।
"अब, यह छह महीने बाद और प्रस्थान दिवस लगभग यहाँ है। सभी पत्रिकाओं हैं
मिसिसिपी में हिंसा की भविष्यवाणी । आप अपने माता पिता कहा जाता है, और वे
पर रहने के लिए कहा घर। यह अजीब होगा उस बिंदु पर, आप दूसरा विचार नहीं कर रहे थे।
"फिर, आप पूरे परिसर में घूम रहे हैं और आपको अपने चर्च के लोगों का एक समूह दिखाई दे रहा है
समूह, और वे कहते हैं, re हम सवारी का समन्वय कर रहे हैं - हमें आपको कब चुनना चाहिए? 'ये
लोग आपके सबसे करीबी दोस्त नहीं हैं, लेकिन आप उन्हें क्लब की बैठकों और छात्रावास में देखते हैं,
और वे आपके सामाजिक समुदाय के भीतर महत्वपूर्ण हैं। वे सब जानते हैं कि आप किया गया है

ने स्वतंत्रता समर को स्वीकार किया, और आपने कहा कि आप जाना चाहते हैं। गुड लक खींच
उस बिंदु पर बाहर। आप सामाजिक स्थिति की एक बड़ी राशि खो देंगे। यहां तक कि अगर आपको हो रही
दूसरे विचार, यदि आप वापस लेते हैं तो इसके वास्तविक परिणाम हैं। आप के संबंध खो देंगे
वे लोग जिनकी राय आपके लिए महत्वपूर्ण है। "
जब मैकएडम ने धार्मिक झुकाव वाले छात्रों को देखा, तो जिन छात्रों ने का हवाला दिया
"क्रिश्चियन ड्यूटी उन लोगों की मदद करने की जरूरत है" जो आवेदन करने के लिए उनकी प्रेरणा के रूप में हैं, उदाहरण के लिए, वह
भागीदारी का मिश्रित स्तर मिला। हालांकि, उन आवेदकों जो एक उल्लेख के बीच
धार्मिक अभिविन्यास और एक धार्मिक संगठन के थे, McAdam ने पाया कि हर
एकल एक ने मिसिसिपी की यात्रा की। एक बार जब उनके समुदायों जानते थे कि वे किया गया था
फ्रीडम समर में स्वीकार किया गया, उनके लिए इसे वापस लेना असंभव था। 8.19
दूसरी ओर, उन आवेदकों के सामाजिक नेटवर्क पर विचार करें जिन्हें
में स्वीकार किया गया था कार्यक्रम लेकिन मिसीसिपी में नहीं गया। वे भी परिसर में शामिल थे
संगठन। वे भी क्लब के थे और उनके खड़े उन के भीतर
के बारे में परवाह समुदाय। लेकिन संगठनों वे थे करने के लिए अखबार और छात्र
सरकार, अकादमिक समूह और बिरादरी- के पास di erent उम्मीदों थी। उन के भीतर
समुदाय, कोई व्यक्ति स्वतंत्रता समर से हट सकता है और su एर बहुत कम या नहीं
प्रचलित सामाजिक पदानुक्रम में गिरावट।
मिसिसिपी में गिरफ्तार होने (या बदतर) की संभावना का सामना करने पर, सबसे
छात्रों के शायद दूसरे विचार थे। हालांकि, कुछ सी में एम्बेडेड रहे थे
जहां सामाजिक प्रथा s- अपने दोस्तों की अपेक्षाओं और उनके
के सहकर्मी दबाव परिचित-मजबूर भागीदारी, इसलिए उनकी हिचकिचाहट के बावजूद, उन्होंने एक खरीदा
बस टिकट। अन्य लोग-जो भी नागरिक के बारे में परवाह समुदायों को अधिकार-संबंध रखते थे जहां
सामाजिक व्यवहार को थोड़ा di erent दिशा में इंगित किया गया है, इसलिए उन्होंने खुद के लिए सोचा,
हो सकता है कि मैं अभी घर पर ही रहूं।

सुबह जाने के बाद उन्होंने रोजा पार्क्स को ja से बाहर निकाला
il, E. D. Nixon ने कॉल को
पर रखा डेक्सटर एवेन्यू बैपटिस्ट चर्च के नए मंत्री, मार्टिन लूथर किंग, जूनियर। यह थोड़ा

था। 5 A.M. के बाद, लेकिन निक्सन ने यह नहीं कहा कि क्या वह राजा के दो-सप्ताह पुराने
जाग गया था या नहीं? बेटी जब मंत्री ने उत्तर दिया - उसने अभी पार्कों के खाते में लॉन्च किया है
गिरफ्तारी, कैसे वह अपनी सीट छोड़ने से इनकार करने के लिए जेल में बंद किया गया था, और उनकी योजनाएं
अदालत में उसके मामले को शांत करने और सोमवार को शहर की बसों का बहिष्कार करने के लिए। समय, राजा था
छब्बीस साल की। वह केवल एक वर्ष के लिए मोंटगोमरी में किया गया था और अभी भी करने के लिए कोशिश कर रहा था
समुदाय के भीतर अपनी भूमिका को पूरा करें। निक्सन के रूप में
किंग्स बेचान के लिए पूछ रहा था साथ ही उस रात एक बहिष्कार बैठक के लिए अपने चर्च का उपयोग करने की अनुमति। राजा
से सावधान था बहुत गहराई से शामिल होना। "भाई निक्सन," उन्होंने कहा, "मुझे इसके बारे में सोचते हैं और आप कॉल
मुझे वापस। "
लेकिन निक्सन वहाँ नहीं रुके। उन्होंने कहा कि राजा के करीबी दोस्तों में से एक की में से एक तक पहुंचा
राजा के मजबूत संबंधों में से सबसे मजबूत - जिसका नाम राल्फ डी। एबरनेथी है, और उसे मदद करने के लिए कहा
युवा मंत्री को भाग लेने के लिए मनाएं। कुछ घंटे बाद, निक्सन राजा फिर से बुलाया। "मैं इसके साथ जाऊंगा," राजा ने उसे बताया।
निक्सन ने कहा, "मुझे लगता है कि आप ऐसा कहते हुए सुनकर खुश हैं" लोगों और उन्हें बताया कि आज रात को आप अपने चर्च में मिलेंगे। यह करने के लिए एक तरह से खराब हो गया होता
b e आप के बिना वहाँ एक साथ हो रहा है। " 8.20 जल्द ही, राजा को
के रूप में सेवा करने का मसौदा तैयार किया गया संगठन का अध्यक्ष जो बहिष्कार के समन्वय के लिए उछला था।
रविवार को पार्क्स की गिरफ्तारी के तीन दिन बाद, शहर के काले मंत्री — बोलने के बाद राजा और नए संगठन के अन्य सदस्यों को - उनकी सभाओं को समझाया गया
कि शहर के हर काले चर्च ने एक दिन के विरोध के लिए सहमति व्यक्त की थी। संदेश था स्पष्ट: किसी भी पैरिशियन के लिए किनारे पर बैठना शर्मनाक होगा। वह उसी
दिन, शहर का समाचार पत्र, विज्ञापनदाता, "a secret top secret '
के बारे में एक लेख शामिल था मॉन्टगोमेरी नीग्रो की बैठक जो सोमवार को सिटी बसों के बहिष्कार की योजना बनाते हैं। " 8.21
रिपोर्टर ने यारों की प्रतियाँ प्राप्त की थीं जो श्वेत महिलाओं ने अपने नौकरानियों से ली थीं।
शहर के काले हिस्से, "हज़ारों प्रतियों के साथ ood" थे, जो कि ईटीएस, लेख
है। समझाया गया, और यह अनुमान लगाया गया कि प्रत्येक अश्वेत नागरिक भाग

लेंगे। जब
लेख लिखा गया था, केवल पार्क्स के दोस्त, मंत्री और बहिष्कार आयोजकों के पास
था सार्वजनिक रूप से विरोध के लिए प्रतिबद्ध है - लेकिन एक बार शहर के अश्वेत
निवासियों ने
पढ़ा समाचार पत्र, उन्होंने मान लिया, जैसे सफेद पाठक, कि बाकी सब पहले से ही बोर्ड
पर थे।
समाचार पत्र पढ़ने और समाचार पत्र पढ़ने वाले कई लोग रोजा पार्क को जानते थे
व्यक्तिगत रूप से और उसके साथ मित्रता के कारण बहिष्कार करने के लिए तैयार थे।
दूसरों
पार्क का पता नहीं था, लेकिन वे समझ सकते थे कि समुदाय उसके कारण के पीछे रैली कर
रहा था,
और अगर उन्हें सोमवार को बस की सवारी करते हुए देखा गया, तो यह बुरा लगेगा।
"यदि आप काम करते हैं,"
चर्चों में दिए गए एक यार को पढ़ें, "एक टैक्सी लें, या एक सवारी साझा करें, या चलें।"
फिर
सभी ने सुना कि बहिष्कार के नेताओं ने आश्वस्त किया था - या मजबूत-सशस्त्र-सभी
काले टैक्सी ड्राइवर सोमवार को काले यात्रियों को दस सेंट के लिए ले जाने के लिए
सहमत हुए
सवारी, ए के समानबस किराया। समुदाय के कमजोर संबंधों हर किसी ड्राइंग थे
एक साथ। उस समय, आप या तो बहिष्कार के साथ या इसके खिलाफ थे।
बहिष्कार के सोमवार की सुबह, राजा सुबह होने से पहले जाग गया और अपने सहकर्मी
से मिला।
उनकी पत्नी, कोरेटा, सामने की खिड़की पर बैठी और rst बस के गुजरने का इंतजार करने
लगी। वह
चिल्लाया जब उसने दक्षिण की हेडलाइट्स देखीं
जैक्सन लाइन, आमतौर पर
के साथ lled काम करने के लिए अपने रास्ते पर नौकरानियों, कोई यात्रियों के साथ
रोल। अगली बस के रूप में
खाली था अच्छी तरह से। और एक के बाद आया था। राजा अपनी कार में बैठ गया और
इधर-उधर गाड़ी चलाने लगा
अन्य मार्गों की जाँच करना। एक घंटे में उन्होंने आठ काले यात्रियों गिना। एक सप्ताह
पहले,
उन्होंने सैकड़ों देखे होंगे।
"मैं खुश था," उन्होंने बाद में लिखा। "एक चमत्कार हुआ था। ... पुरुषों की सवारी करते
देखा गया
काम करने के लिए खच्चर, और एक से अधिक घोड़े की नाल वाली छोटी गाड़ी
मॉन्टगोमेरी की सड़कों पर चली गई।
... दर्शक बस स्टॉप पर इकट्ठा हुए थे कि क्या हो रहा है। पहला में, वे
चुपचाप खड़ा रहा, लेकिन जैसे-जैसे दिन चढ़ता गया वे खाली बसों की जय-जयकार

करने लगे और हंसते रहे
और चुटकुले बनाएं। शोरगुल वाले युवाओं को बाहर गाते हुए सुना जा सकता है, ers
आज कोई सवार नहीं। ’” 8.22
उस दोपहर, चर्च स्ट्रीट के एक कोर्ट रूम में, रोजा पार्क्स को दोषी पाया गया था
राज्य के अलगाव कानूनों का उल्लंघन करता है। अधिक ve से सौ अश्वेतों भीड़
हॉलवे और फैसले के इंतजार में इमारत के सामने खड़ा था। बहिष्कार और
प्रांगण में impromptu रैली
में सबसे सांकेतिक खिचड़ी भाषा राजनीतिक सक्रियता थी। मॉन्टगोमरी का इतिहास,
और यह सभी एक साथ ve दिनों में आया था। यह
के बीच में शुरू किया था पार्क्स के करीबी दोस्त, लेकिन इसने अपनी शक्ति, राजा और
अन्य प्रतिभागियों को बाद में कहा,
समुदाय के बीच दायित्व की भावना के कारण - कमजोर संबंधों का सामाजिक व्यवहार।
समुदाय को डर के लिए एक साथ खड़े होने के लिए दबाव डाला गया था कि जो कोई भी
नहीं था
वह व्यक्ति नहीं था जिसे आप पहली बार दोस्त बनाना चाहते थे।
ऐसे बहुत से लोग हैं जिन्होंने इस तरह के बिना बहिष्कार में भाग लिया होगा
प्रोत्साहन। राजा और टैक्सी चालकों और सभाओं ही बनाया होगा
मजबूत और कमजोर संबंधों के बिना विकल्प। लेकिन लोग हजारों की संख्या में
शहर भर के ने
बिना बसों के रहने का फैसला नहीं किया होगा। सामाजिक व्यवहार का प्रोत्साहन s।
"एक बार निष्क्रिय और मौन नीग्रो समुदाय था
अब पूरी तरह से जाग, "बाद में राजा ने लिखा।
वे सामाजिक प्रथाएं, हालांकि, एक दिन का विस्तार करने के लिए अपने दम पर बहुत
मजबूत नहीं हैं
एक वार्षिक आंदोलन में बहिष्कार। कुछ ही हफ्तों के भीतर, राजा खुले तौर पर चिंता
होगा
लोगों का संकल्प कमजोर हो रहा था, कि "" नीग्रो समुदाय की क्षमता <
संघर्ष जारी रखें "संदेह में था। 8.23
फिर उन चिंताओं का वाष्पीकरण होगा। राजा, हजारों अन्य आंदोलन नेताओं की तरह,
अपने हाथों से संघर्ष का मार्गदर्शन अपने अनुयायियों के कंधों पर शिफ्ट कर देगा,
में उन्हें नया अभ्यास सौंपकर बड़ा हिस्सा। उन्होंने कहा कि के तीसरे भाग को सक्रिय
कर
आंदोलन सूत्र, और बहिष्कार एक आत्म-विनाशकारी शक्ति बन जाएगा।
III।
1979 की गर्मियों में, एक युवा मदरसा छात्र जो श्वेत था, को एक साल हो गया था
रोजा पार्क्स को गिरफ्तार किए जाने पर पुराना है, और वर्तमान में ज्यादातर उस पर
केंद्रित था कि वह कैसे था
अपने बढ़ते परिवार का समर्थन करने जा रहा है, अपने टेक्सास घर की दीवार पर एक
नक्शा पोस्ट किया है और

ने सिएटल से मियामी तक के प्रमुख U.S .8.24 शहरों के चारों ओर वृत्त बनाना शुरू किया।
रिक वॉरेन एक गर्भवती पत्नी के साथ बैपटिस्ट पादरी था और
में $ 2,000 से कम था। बैंक। उन्होंने कहा कि लोगों के बीच एक नया मण्डली जो पहले से ही शामिल नहीं हुए शुरू करना चाहती
चर्च, लेकिन उसे कोई पता नहीं था कि यह कहां स्थित होना चाहिए
। "मैं gured मैंने कहीं जाना होगा
मेरे सभी सेminary मित्र जाना नहीं चाहता था, "उन्होंने मुझसे कहा था। उन्होंने कहा कि गर्मियों में पुस्तकालयों में खर्च
जनगणना रिकॉर्ड, फोन बुक, समाचार पत्र लेख और नक्शे का अध्ययन। उसकी पत्नी में था
उसका नौवां महीना है, और इसलिए हर कुछ घंटों में वॉरेन को भुगतान करने के लिए फोन, घर पर कॉल करना होगा
सुनिश्चित करें कि उसने अभी तक श्रम शुरू नहीं किया है, और फिर स्टैक पर वापस लौटें।
एक दोपहर, वॉरेन ने सैडलबैक नामक स्थान के विवरण पर ठोकर खाई। ऑरेंज काउंटी, कैलिफोर्निया में
घाटी। पुस्तक वॉरेन पढ़ने कहा गया था यह था
सबसे तेजी से विकसित होने वाले राज्यों में सबसे तेजी से बढ़ते काउंटी में सबसे तेजी से बढ़ता क्षेत्र
अमेरिका में । क्षेत्र में चर्चों में से एक नंबर थे, लेकिन कोई भी इतना बड़ा
तेज़ी से बढ़ती जनसंख्या को समायोजित करें। Intrigued, वॉरेन संपर्क धार्मिक
दक्षिणी कैलिफ़ोर्निया के नेता जिन्होंने उन्हें बताया कि कई स्थानीय लोग स्वयं को ईसाई / ईसाई के रूप में पहचान लेते हैं।
लेकिन सेवाओं में शामिल न हों। "धूल, कि विश्वविद्यालय पुस्तकालय की dimly जलाया तहखाने में, मैं
भगवान ने मुझसे बात करते हुए सुना: where यही वह जगह है जहाँ मैं चाहता हूँ कि तुम एक चर्च लगाओ! " " वॉरेन बाद में
लिखा। "उस पल से, हमारी गंतव्य एक तय मुद्दा था। "8.25
वंचितों के बीच एक मण्डली के निर्माण पर वॉरेन का ध्यान केंद्रित
शुरू हो गया था। वर्षों पहले, जब, जापान में एक मिशनरी के रूप में, उन्होंने
की एक पुरानी प्रति खोजी थी। एक लेख के साथ क्रिश्चियन पत्रिका "यह खतरनाक क्यों है?"
डोनाल्ड मैकग्रावन के बारे में, एक विवादास्पद लेखक राष्ट्रों में चर्चों के निर्माण पर केंद्रित है
जहां अधिकांश लोगों ने मसीह को स्वीकार नहीं किया था। McGavran के दर्शन के केंद्र में था
एक चेतावनी जो मिशनरियों को अन्य सफल आंदोलनों की रणनीति का अनुकरण करना चाहिए

- नागरिक अधिकार अभियान सहित - लोगों के सामाजिक व्यवहार के लिए अपील करके। "
स्थिर लक्षय पूरे कपड़े का ईसाईकरण होना चाहिए जो कि लोग हैं, या बड़े लोग
इसका पर्याप्त भाग जिसे व्यक्ति का सामाजिक जीवन नष्ट नहीं किया गया है,
"मैकग्रावन ने
उनकी एक पुस्तक में लिखा गया है। केवल इंजीलवादी जो लोगों को मदद मिलती
"अनुयायियों बनने के लिए
मसीह का अपने सामान्य सामाजिक संबंधों में के पास बहुरूपियों को मुक्त करने का कोई मौका है। " 8.26 <। एक>
वह लेख- और बाद में, मैकग्रावन की पुस्तकें - रिक वॉरेन के लिए एक रहस्योद्घाटन था। यहां,
आखिरकार, क्या कोई ऐसे विषय पर तर्कसंगत तर्क लागू कर रहा था जो आमतौर पर में couched था। चमत्कारों की भाषा। यहाँ कोई है जो समझ गया कि धर्म था के लिए हो सकता है,
एक बेहतर शब्द की कमी, विपणन किया गया।
McGavran ने एक रणनीति बनाई जिसमें चर्च बिल्डरों को लोगों से बात करने का निर्देश दिया गया
उनकी "अपनी भाषाएं", पूजा स्थल बनाने के लिए, जहां सभा के लोग अपने दोस्तों को देखते थे,
वे पहले से सुनी गई संगीत के प्रकारों को सुनते हैं और में बाइबल के पाठों का अनुभव करते हैं।
सुपाच्य रूपक। सबसे महत्वपूर्ण बात यह McGavran कहा, मंत्रियों बदलने की जरूरत
व्यक्तियों के बजाय समूह लोगों की, ताकि किसी समुदाय का सामाजिक व्यवहार
हो लोगों को खींचने के बजाय धार्मिक भागीदारी को प्रोत्साहित करें।
दिसंबर में, मदरसा से स्नातक होने और बच्चे के होने के बाद, वॉरेन ने अपने बच्चों को जन्म दिया
परिवार और सामान एक U-Haul में, ऑरेंज काउंटी में चला गया, और एक छोटा
किराए पर लिया कोंडो। उनका पहला प्रार्थना समूह सात लोगों के सभी को आकर्षित किया और उसके रहने में जगह ले ली
कमरा।
आज, तीस साल बाद, सैडलबैक चर्च
में सबसे बड़े मंत्रालयों में से एक है दुनिया, बीस हज़ार से अधिक पारिश्रमिकियों के साथ अपने 120 एकड़ के परिसर में जाकर - और
प्रत्येक सप्ताह आठ उपग्रह परिसर-। वॉरेन की पुस्तकों में से एक, उद्देश्य-प्रेरित जीवन, में
है
तीस मिलियन प्रतियां बिकीं, जो इसे इतिहास के सबसे बड़े विक्रेताओं में से एक बनाती हैं। कर रहे हैं
उनके तरीकों पर हजारों अन्य चर्चों ने मॉडलिंग की।

वॉरेन को
प्रदर्शन करने के लिए चुना गया था पर मंगलाचरणनिवासी ओबामा के उद्घाटन, और से
एक माना जाता सबसे
पृथ्वी पर प्रभावशाली धार्मिक नेता।
और उसके चर्च के विकास और उसकी सफलता के मूल में एक मूलभूत विश्वास है
सामाजिक अभ्यास की शक्ति।
"हमने विश्वास को पुष्ट करने वाले अभ्यास के बारे में लंबा और कठिन सोचा, इसे
में तोड़ दिया। टुकड़े , " वारियर ने मुझे बताया। "आप मसीह के उदाहरण का अनुसरण में
लोगों को डराने के लिए प्रयास करते हैं तो यह है
बहुत लंबे समय तक काम नहीं करने वाला। एक ही तरीका है कि आप लोगों के लिए
जिम्मेदारी लेने के लिए मिलता है
उनकी आध्यात्मिक परिपक्वता उन्हें सिखाने के लिए है अभ्यास *s* विश्वास की।
"एक बार ऐसा होने पर, वे आत्म-भक्षक बन जाते हैं। लोग मसीह के पीछे वजह से नहीं
आपने
उन्हें वहां ले गया, लेकिन क्योंकि वे कौन हैं। "
जब वारेन सैडलबैक घाटी में पहुंचे, तो उन्होंने बारह सप्ताह डोर-टू - टू में बिताए।
दरवाजा, अपना परिचय देते हुए और अजनबियों से पूछते हैं कि वे *didn't* चर्च में क्यों
जाते हैं। से कई
उत्तर व्यावहारिक थे - यह उबाऊ था, लोगों ने कहा, संगीत बुरा था, उपदेश
यह उनके जीवन पर लागू नहीं होता है, उन्हें बच्चे की देखभाल की आवश्यकता होती है,
उन्हें ड्रेसिंग से नफरत है,
pews असहज थे।
वॉरेन के चर्च उन शिकायतों में से प्रत्येक को संबोधित करेंगे। वह लोगों को पहनने के
लिए कहा था
शॉर्ट्स और हवाईयन शर्ट, अगर उन्हें ऐसा लगता है। एक इलेक्ट्रिक गिटार लाया गया
था।
वॉरेन के उपदेश, शुरू से ही व्यावहारिक विषयों पर केंद्रित है, जैसे "कैसे
जैसे शीर्षक के साथ। हैंडल हतोत्साहन, "" खुद के बारे में अच्छा कैसे महसूस करें ""
स्वस्थ कैसे उठाएं
परिवार, "और" तनाव से कैसे बचे। " 8.27 उनके पाठों को समझना आसान था,
वास्तविक, दैनिक समस्याओं पर ध्यान केंद्रित किया गया है, और जैसे ही parishioners
छोड़ दिया जा सकता है लागू किया जा सकता है
चर्च।
इसने काम करना शुरू कर दिया। वॉरेन किराए सेवाओं और ओ ce भवनों के लिए स्कूल
सभागारों
प्रार्थना सभाओं के लिए । मण्डली fty सदस्यों, तो हिट एक सौ, तो दो
एक वर्ष से कम समय में सौ। वॉरेन अठारह घंटे एक दिन काम कर रहा था, सातों दिन
सप्ताह, अपने घरों में आने वाले लोगों के फोन, अग्रणी कक्षाओं का जवाब देने के लिए
o एर विवाह परामर्श, और, अपने खाली समय में, हमेशा नए स्थानों की तलाश में

चर्च के बढ़ते आकार को समायोजित करें।
दिसंबर के मध्य में एक रविवार, वॉरेन ग्यारह बजे के दौरान प्रचार करने के लिए खड़े हुए सेवा। उन्होंने कहा कि प्रकाश नेतृत्व में, चक्कर लगा। उन्होंने कहा कि मंच जकड़ लिया और बात करने के लिए शुरू कर दिया है, लेकिन
पृष्ठ पर शब्द धुंधले थे। उन्होंने कहा कि, गिरने लगा खुद को पकड़ लिया और करने के लिए motioned
सहायक पादरी-अपने एकमात्र कर्मचारी- लेक्चर लेने के लिए।
"मुझे खेद है, दोस्तों," वॉरेन ने दर्शकों को बताया। "मुझे बैठना होगा।" 8.28
वर्षों से, उन्होंने चिंता हमलों और मेलानचोली के सामयिक मुकाबलों से सुसाइड किया था
दोस्तों ने बताया कि उसे हल्के अवसाद की तरह लग रहा था। लेकिन यह पहले यह बुरा कभी नहीं मारा था।
अगले दिन, वॉरेन और उनका परिवार एरिज़ोना जाने लगे, जहाँ उनकी पत्नी का परिवार था। के पास एक घर था। धीरे-धीरे वह ठीक हो। कुछ दिन, वह बारह घंटे के लिए सोने के हैं और
फिर रेगिस्तान में टहलें, प्रार्थना करें, यह समझने की कोशिश करें कि ये घबराहट क्यों > हमलों से वह सब कुछ पूर्ववत करने की धमकी दे रहा था जिसे उसने बनाने में इतनी मेहनत की थी। लगभग एक

चर्च से दूर रहने के दौरान महीना बीत गया। उनकी उदासी एक पूर्ण धार बन गया अवसाद, उसके पास कुछ भी गहरा नहीं था जो उसके पास अनुभव था
पहले एड। उन्होंने कहा कि कुछ नहीं था अगर वह
कभी भी वापस लौटने के लिए स्वस्थ हो जाएगा।
वॉरेन, जैसा कि पादरी के रूप में जाना जाता है, एक व्यक्ति को एपिफेनीज़ होने का खतरा है। वे हुआ था जब
उन्हें मैकग्रेवन के बारे में पत्रिका का लेख मिला, और टेक्सास में पुस्तकालय में। चलना रेगिस्तान के माध्यम से, एक और एक मारा।
"आप लोगों को बनाने पर ध्यान केंद्रित करते हैं," प्रभु ने उसे बताया। "और मैं चर्च का निर्माण करूंगा।"
अपने पिछले खुलासे के विपरीत, हालांकि, यह एक अचानक नहीं बना
पथ स्पष्ट। वॉरेन के लिए अवसाद के साथ संघर्ष जारी रहेगा महीनों-और फिर
अपने पूरे जीवनकाल के दौरान । उस दिन, तथापि, वह दो फैसले: वह
सैडलबैक में वापस जाएगा, और वह यह पता लगाएगा कि चर्च को कैसे चलाना है
कम काम।
जब वॉरेन सैडलबैक में लौटे, तो उन्होंने एक छोटे प्रयोग का विस्तार करने का फैसला किया जो उन्होंने / /> किया था
कुछ महीने पहले शुरू हुआ था, उम्मीद थी कि, इससे चर्च का प्रबंधन आसान हो जाएगा।
वह कभी भी निश्चित नहीं था कि उसके पास सभी को समायोजित करने के लिए पर्याप्त

क्लासरूम होगा जो
है बाइबिल अध्ययन के लिए दिखाया गया था, इसलिए उसने चर्च के कुछ सदस्यों से कक्षाओं के अंदर / कक्षा की मेजबानी करने के लिए कहा था।
उनके घर। उन्हें चिंता थी कि लोग किसी के घर जाने की शिकायत कर सकते हैं,
एक उचित चर्च कक्षा के बजाय । लेकिन कांगग्रेगेंट यह प्यार करती थी, उन्होंने कहा। छोटे
समूहों ने उन्हें अपने पड़ोसियों से मिलने का मौका दिया। इसलिए, वह अपनी छुट्टी से लौटने के बाद
वॉरेन ने प्रत्येक एस को सौंपाएक छोटे समूह है कि हर हफ्ते मुलाकात करने के लिए addleback सदस्य। यह
वह अब तक के सबसे महत्वपूर्ण निर्णयों में से एक था, क्योंकि इसने चर्च को रूपांतरित किया
पहले से मौजूद सामाजिक आग्रहों पर आकर्षित एक अभ्यास में एक निर्णय से भागीदारी
पैटर्न।
"अब, जब लोग सैडलबैक में आते हैं और सप्ताहांत पर विशाल भीड़ को देखते हैं,
वे सोचते हैं कि हमारी सफलता, "वॉरेन ने मुझे बताया। "लेकिन यह तो केवल शुरुआत भर है।
इस चर्च का नब्बे-प्रतिशत इस सप्ताह के दौरान उन छोटे
में होता है समूह।
"मण्डली और छोटे समूह एक-दो पंच की तरह हैं। आप इस राशि बड़ा
भीड़ आपको यह याद दिलाने के लिए कि आप rst जगह में ऐसा क्यों कर रहे हैं, और पास का एक छोटा समूह
मित्र आपको इस बात पर ध्यान केंद्रित करने में मदद करते हैं कि वफादार कैसे बनें।
साथ में, वे गोंद की तरह कर रहे हैं। हम से अधिक है
अब हज़ार छोटे समूह। यह केवल बात यह है कि एक चर्च बनाता है इस आकार
प्रबंधनीय। अन्यथा, मैं अपने आप को मौत के लिए काम करेंगे, और मण्डली के 95 प्रतिशत
वे ध्यान कभी नहीं प्राप्त करेंगे जो वे यहां खोज रहे थे। "
इसे साकार किए बिना, वॉरेन, ने कुछ तरीकों से, उस संरचना को दोहराया है जो कि प्रस्तावित है
मोंटगोमरी बस का बहिष्कार-हालांकि उन्होंने इसे उल्टा कर दिया है। यही कारण है कि बहिष्कार शुरू कर दिया
रोजा पार्क को जानने वाले लोगों के बीच , और जब
के कमजोर संबंधों का सामूहिक विरोध हो गया समुदाय ने भागीदारी को मजबूर किया।
Saddleback चर्च में, यह दूसरी तरह से काम करता है
के आसपास। लोग समुदाय की भावना और कमजोर संबंधों से आकर्षित कर रहे हैं कि एक
मण्डली ओ र्स। फिर एक बार अंदर, वे पड़ोसियों के एक छोटे समूह में धकेल दिया रहे हैं

-
एक पेट्री डिश, यदि आप निकट संबंधों को बढ़ाने के लिए, जहां उनका विश्वास का एक पहलू बन जाता है उनका सामाजिक अनुभव और दैनिक जीवन।

छोटे समूह बनाना, हालाँकि, यह पर्याप्त नहीं है। जब वॉरेन लोगों से पूछा कि वे क्या एक दूसरे के रहने वाले कमरे में चर्चा की, वह
की खोज करता है d उन्होंने बाइबल और
के बारे में बात की दस मिनट तक एक साथ प्रार्थना की, और फिर बाकी समय बच्चों या पर चर्चा करते हुए बिताया। गपशप करना। वॉरेन का लक्ष्य है, तथापि, सिर्फ मदद करने के लिए लोगों को नए दोस्त बनाना नहीं था। यह था
वफादार लोगों के एक समुदाय का निर्माण करने के लिए, लोगों को मसीह के पाठ को स्वीकार करने के लिए प्रोत्साहित करने के लिए
और विश्वास को अपने जीवन का ध्यान केंद्रित करने के लिए। उनके छोटे समूहों तंग बांड बनाया था, लेकिन
नेतृत्व के बिना, वे सह ee सर्कल से बहुत अधिक नहीं थे। वे थे नहीं ful lling उनकी धार्मिक अपेक्षाएँ।
वारेन ने लेखक मैकग्रेवन के बारे में सोचा। McGavran के दर्शन कहा कि अगर आप लोगों को ईसाई अभ्यास के साथ रहना सिखाते हैं, वे
की आवश्यकता के बिना ईसाई के रूप में कार्य करेंगे निरंतर मार्गदर्शन और निगरानी। वॉरेन में हर छोटे से समूह का नेतृत्व नहीं कर सकता है
व्यक्ति; वह वहाँ नहीं हो सकता है सुनिश्चित करने के लिए मसीह पर ध्यान केंद्रित हर बातचीत के बजाय
नवीनतम टीवी शो के । लेकिन अगर उसने लोगों को नया अभ्यास दिया, तो उसने ठीक किया, उसे
की आवश्यकता नहीं होगी से। जब लोग इकट्ठे होते हैं, तो उनकी प्रवृत्ति बाइबिल पर चर्चा करने, एक साथ प्रार्थना करने के लिए होगी,
उनके विश्वास को मूर्त रूप देने के लिए ।
इसलिए वारेन ने पाठ्यसामग्री की एक श्रृंखला बनाई, जिसका इस्तेमाल चर्च की कक्षाओं और छोटे समूह / बच्चों में किया जाता है।
चर्चाएँ, जो स्पष्ट रूप से नए अभ्यासों को सिखाने के लिए डिज़ाइन की गई थीं।
"यदि आप मसीह जैसा चरित्र रखना चाहते हैं, तो आप बस उस प्रथा को विकसित करते हैं जो कि मसीह
है के पास था, "सैडलबैक के पाठ्यक्रम में से एक मैनुअल पढ़ता है। “हम सभी बस अभ्यास के एक बंडल हैं।
... हमारा लक्ष्य कुछ अच्छे अभ्यासों के साथ कुछ बुरे अभ्यासों को बदलने में आपकी सहायता करना है जो मदद करेंगे
आप मसीह की समानता में बढ़ते हैं। "8.29 प्रत्येक सैडलबैक सदस्य को" परिपक्वता पर हस्ताक्षर करने के लिए कहा जाता है। वाचा कार्ड "तीन अभ्यासों का पालन करने का वादा करता है: पुन: ईशन के लिए दैनिक शांत समय और

प्रार्थना, उनकी आय का 10 प्रतिशत हिस्सा, और एक छोटे समूह में सदस्यता। देते हुए
हर कोई नया अभ्यास चर्च का ध्यान केंद्रित कर रहा है।
"एक बार जब हम ऐसा करेंगे, तो स्पिरिट की जिम्मेदारीअल विकास मेरे साथ नहीं रह गया है, यह
आपके साथ । हम आपको एक नुस्खा दिया है, "वॉरेन ने मुझे बताया। "हमें आपका मार्गदर्शन नहीं करना है,
क्योंकि आप स्वयं मार्गदर्शन कर रहे हैं। ये अभ्यास एक नई आत्म-पहचान बन गए हैं, और, उस
पर बिंदु, हमें बस आपका समर्थन करने और आपके रास्ते से हटने की आवश्यकता है। "8.30
वॉरेन की अंतर्दृष्टि थी कि वह अपने चर्च का उसी तरह से विस्तार कर सके जैसे मार्टिन लूथर
राजा ने बहिष्कार का विकास किया: मजबूत और कमजोर संबंधों के संयोजन पर भरोसा करके।
अपने चर्च को एक आंदोलन में बदलना, हालाँकि — इसे बीस हज़ार पार करना
पैरिशियन और हजारों अन्य पादरी-कुछ और की आवश्यकता, कुछ ऐसा जो
ने इसे स्व-स्थायी बना दिया। वारेन को लोगों को उन अभ्यासों को सिखाने की आवश्यकता थी जो उन्हें
के लिए प्रेरित करते थे अपने संबंधों के कारण विश्वासपूर्वक नहीं जीते, बल्कि इसलिए कि वे कौन हैं।
यह सामाजिक व्यवहार की चालों का तीसरा पहलू है: किसी विचार को विकसित करने के लिए / />
एक समुदाय से परे, उसे स्वयं-प्रसार होना चाहिए। और सबसे पक्का तरीका है कि प्राप्त करने के लिए
लोगों को नए अभ्यास देने के लिए है जो उन्हें यह पता लगाने में मदद करते हैं कि अपने दम पर कहां जाना है।
जैसा कि बस बहिष्कार का कुछ दिनों से एक सप्ताह में विस्तार हुआ, और फिर एक महीने और फिर
दो महीने, मोंटगोमरी के अश्वेत समुदाय की प्रतिबद्धता कम होने लगी।
पुलिस आयुक्त ने एक अध्यादेश का हवाला देते हुए कहा कि
चार्ज करने के लिए करदाताओं की आवश्यकता है न्यूनतम किराया, उन कैबियों को
गिरफ्तार करने की धमकी दी जो छूट पर काम करने के लिए अश्वेतों को निकालते हैं। बहिष्कार के नेताओं ने
में भाग लेने के लिए दो सौ स्वयंसेवकों पर हस्ताक्षर करके जवाब दिया। कारपूल। पुलिस टिकट जारी करने और परेशान करने शुरू कर दिया
कारपूल मीटिंग स्पॉट पर लोग।
ड्राइवर बाहर छोड़ने लगे। "यह एक सवारी, को पकड़ने के लिए अधिक से अधिक di पंथ बन गया" राजा

बाद में लिखा। "शिकायतें वृद्धि करने के लिए शुरू कर दिया। सुबह से देर रात में मेरी टेलीफोन बजा और मेरे दरवाजे की घंटी खामोश थी। मैं के बारे में संदेह होने लगे नीग्रो समुदाय की संघर्ष जारी रखने की क्षमता। "8.31
एक रात, जब राजा अपने चर्च में उपदेश दे रहा था, एक सूदखोर तत्काल
के साथ भागा। संदेश। एक बम राजा के घर पर विस्फोट हो गया था, जबकि उसकी पत्नी और शिशु बेटी थे
अंदर। राजा घर पहुंचे और कई सौ अश्वेतों की भीड़ के साथ-साथ द्वारा स्वागत किया मेयर और पुलिस प्रमुख के रूप में। उनका परिवार घायल हो गया था, लेकिन सामने खिड़कियों
अपने घर के बिखर गए थे और उनके पोर्च में एक गड्ढा था। अगर कोई चल रही थी बम के फटने पर घर के सामने के कमरे, वे मारे जा सकते थे।
जैसा कि राजा ने नुकसान का सर्वेक्षण किया, अधिक से अधिक अश्वेतों का आगमन हुआ। पुलिसकर्मी शुरू कर दिया
भीड़ को फैलाने के लिए कह रहा है। किसी ने एक सिपाही shoved। हवा के माध्यम से एक बोतल ew। एक
पुलिसकर्मियों का एक डंडा मारता है। पुलिस प्रमुख ने महीने पहले सार्वजनिक रूप से किया था
ने नस्लवादी श्वेत नागरिक परिषद के लिए अपना समर्थन घोषित किया, राजा को एक तरफ खींच लिया और
से पूछा उसे कुछ करने के लिए- कुछ भी करने के लिए- दंगा रोकने के लिए।
राजा अपने पोर्च में चले गए।
"कुछ भी पैंकी मत करो," वह भीड़ के लिए चिल्लाया। "अपने हथियार प्राप्त करें। उन्होंने कहा कि
जो तलवार से रहता है वह तलवार से नष्ट हो जाएगा। " 8.32
भीड़ अभी भी बढ़ी है।
"हमें अपने सफेद भाइयों से प्यार करना चाहिए, चाहे वे हमारे लिए कुछ भी करें," राजा ने कहा। "हम चाहिए
उन्हें बताएं कि हम उनसे प्यार करते हैं। यीशु अभी भी ऐसे शब्द हैं जो भर में गूंज में बाहर रोता है
सदियों:; अपने दुश्मनों से प्यार करो; उन्हें लगता है कि तुम्हें शाप आशीर्वाद; उनके लिए प्रार्थना करो कि despitefully
आप का उपयोग करें। ""
यह अहिंसा का संदेश था कि राजा
के लिए तेजी से प्रचार कर रहे थे सप्ताह। इसका विषय है, जो गांधी और यीशु के उपदेश के लेखन पर आकर्षित किया है, में था
कई तरह के तर्क श्रोताओं ने इस संदर्भ में पहले नहीं सुने थे, के लिए एक दलील अहिंसक सक्रियता, अपने हमलावरों के प्रति प्यार और क्षमा, और एक
यह वादा करेंजीत लाना होगा। सालों के लिए, नागरिक अधिकारों के आंदोलन रखा गया था

लड़ाइयों और संघर्षों की भाषा में स्वयं को जीवित करके। वहाँ प्रतियोगिता थे और
सेटबैक, जीत और हार जिसने लड़ाई के लिए सभी को फिर से जुड़ने की आवश्यकता है।
राजा ने लोगों को एक नया लेंस दिया। यह एक युद्ध नहीं था, उन्होंने कहा। यह एक
आलिंगन था।
समान रूप से महत्वपूर्ण, राजा ने बहिष्कार को एक नए और di erent light में डाला। यह
नहीं था
बसों में समानता के बारे में, राजा ने कहा; यह भगवान की योजना का हिस्सा था, एक ही
भाग्य है कि
ने भारत में ब्रिटिश उपनिवेशवाद को समाप्त कर दिया था और संयुक्त राज्य अमेरिका
में दासता थी, और यह
था मसीह को क्रूस पर मरने का कारण बना, ताकि वह हमारे पापों को दूर कर सके। यह
था नवीनतम
एक आंदोलन में चरण जो सदियों पहले शुरू हुआ था। और इस तरह के रूप में, यह नई
आवश्यक
प्रतिक्रियाएँ, di erent रणनीतियाँ और व्यवहार। यह ओ एर के लिए प्रतिभागियों की
जरूरत अन्य
गाल। लोग राजा के
नए व्यवहार को अपनाकर अपनी निष्ठा दिखा सकते थे के बारे में प्रचार करना।
"हमें प्यार के साथ नफरत से मिलना चाहिए," राजा ने भीड़ को बमबारी की रात बताया।
"अगर मैं कर रहा हूँ
रुक गया, हमारा काम नहीं रुकेगा। हम क्या कर रहे के लिए सही है। क्या हम कर रहे हैं

बस। और परमेश्वर हमारे साथ है। ”
जब राजा को बोलने के लिए किया गया, तो भीड़ चुपचाप w
बोलने लगी एल्केड होम।
"यदि वह उस निगर उपदेशक के लिए नहीं था," एक सफेद पुलिसकर्मी ने बाद में कहा,
"हम सभी
हैं मृत हो। "
अगले हफ्ते, दो दर्जन नए ड्राइवरों ने कार-पूल के लिए साइन अप किया। पर फ़ोन
कॉल
राजा का घर धीमा हो गया। लोगों ने बहिष्कार का नेतृत्व करना शुरू कर दिया,
आंदोलन को आगे बढ़ा रहा है। अधिक बम अन्य बहिष्कार के लॉन में विस्फोट हो गया
जब
आयोजक, एक ही पैटर्न खेला गया। मोंटगोमरी के अश्वेतों ने दिखाया
बिना किसी हिंसा या टकराव के गवाह बोर हो गया और फिर घर चला गया।
यह केवल हिंसा के जवाब में नहीं था कि यह स्व-निर्देशित एकता दिखाई दे।
चर्चों ने हर हफ्ते-कभी-कभी हर रात सामूहिक बैठकें शुरू कीं। "वे थे
बमबारी के बाद डॉ। राजा के भाषण की तरह वे ईसाई शिक्षाएं ले गए और
ने उन्हें राजनीतिक बना दिया, "टेलर शाखा ने मुझे बताया। "एक आंदोलन एक गाथा है।

इसके लिए काम करना है,
सभी की पहचान बदलनी होगी। मोंटगोमरी में लोगों का एक नया तरीका सीखना पड़ा
अधिनियम। "
शराबियों की तरह बेनामी - जो समूह बैठकों से शक्ति खींचता है जहां
नशेड़ी लोग नया अभ्यास सीखते हैं और दूसरों को देखकर विश्वास करना शुरू कर देते हैं
- इसलिए मॉन्टगोमरी के नागरिकों ने सामूहिक बैठकों में सीखा कि नए व्यवहारों का
विस्तार हुआ
आंदोलन। "लोग देखना चाहते हैं कि अन्य लोगों को यह निपटने गया चला गया,"
शाखा ने कहा। "आप
अपने आप को एक विशाल सामाजिक उद्यम के हिस्से के रूप में देखना शुरू करें, और
थोड़ी देर के बाद, आप वास्तव में
आप विश्वास करते हैं। "
जब मॉन्टगोमेरी पुलिस ने तीन महीने के बहिष्कार को रोकने के लिए सामूहिक
गिरफ्तारियों का सहारा लिया
इसके शुरू होने के बाद, समुदाय ने उत्पीड़न को गले लगा लिया। जब नब्बे लोग थे
एक भव्य जूरी द्वारा दर्शाया गया है, उनमें से लगभग सभी प्रांगण में प्रस्तुत करने के
लिए दौड़े हैं
खुद गिरफ्तारी के लिए। कुछ लोगों को शेरी के ओ ce के लिए गया था देखने के लिए
अगर उनके नाम थे
बाद में राजा ने लिखा कि और "निराश थे जब वे नहीं थे"। "एक एक बार डर -
सवार लोग रूपांतरित हो चुके थे। "
भविष्य के वर्षों में, जैसा कि आंदोलन फैल गया और हत्याओं और हमलों की लहरें थीं,
गिरफ्तारी और मारपीट, प्रदर्शनकारियों - बजाय पीछे हटने, पीछे हटने या
का उपयोग करने के बजाय रणनीति कि मॉन्टगोमरी से पहले के वर्षों में कार्यकर्ता
मेनस्टेज थे - बस खड़े थे
उनकी ज़मीन और सफ़ेद विग्रहों को बताया कि जब वे अपने परिवार को माफ करने के
लिए तैयार थे
घृणा बंद हो गई थी।
"आंदोलन को रोकने के बजाय, विपक्ष की रणनीति ने इसे / /> देने की सेवा की
अधिक से अधिक गति, और हमें एक साथ करीब लाने के लिए, ”राजा ने लिखा। "उन्होंने
सोचा कि वे
एक समूह के साथ काम कर रहे थेजो cajoled या ऐसा करने के लिए जो कुछ भी सफेद
आदमी
मजबूर हो सकता है उन्हें करना चाहता था। वे जानते हैं कि वे हबशियों जो था के साथ
काम कर रहे थे नहीं थे
भय से मुक्त किया गया। "
बेशक, मोंटगोमेरी बस बहिष्कार के कई और जटिल कारण हैं
सफल हुआ और क्यों यह एक आंदोलन की चिंगारी बन गया, जो
में फैल जाएगा दक्षिण। लेकिन एक महत्वपूर्ण कारक सामाजिक प्रथाओं का यह तीसरा

पहलू है। राजा के भीतर एंबेडेड
दर्शन नए व्यवहारों का एक समूह था जिसने अनुयायियों को
में परिवर्तित किया स्व-निर्देशन करने वाले नेता। ये अभ्यास नहीं हैं क्योंकि हम पारंपरिक रूप से उनके बारे में सोचते हैं।
हालाँकि, जब राजा ने मॉन्टगोमेरी के संघर्ष b
को पुनः प्राप्त किया y प्रदर्शनकारियों को
का एक नया अर्थ दे रहा है सेल्फ-आइडेंटिटी, विरोध एक आंदोलन बन गया, जो अभिनय कर रहे लोगों द्वारा ईंधन दिया गया था क्योंकि
उन्होंने एक ऐतिहासिक घटना का स्वामित्व ले लिया था। और वह सामाजिक पैटर्न, समय के साथ, बन गया
छात्रों और प्रदर्शनकारियों के अन्य स्थानों और समूहों के लिए स्वचालित और विस्तारित जिनका
है राजा कभी नहीं मिले, लेकिन जो आंदोलन का नेतृत्व केवल
देखकर कर सकते थे इसके प्रतिभागी किस तरह अभ्यास करते हैं।
5 जून 1956 को, संघीय न्यायाधीशों के एक पैनल ने फैसला सुनाया कि मोंटगोमरी की बस अलगाव
कानून ने संविधान का उल्लंघन किया। 8.33 शहर ने सुप्रीम कोर्ट और
पर अपील की 17 दिसंबर, पार्क्स को गिरफ्तार किए जाने के एक साल से अधिक समय बाद, उच्चतम न्यायालय ने खारिज कर दिया
नाल अपील। तीन दिन बाद, शहर ओ अधिकारियों आदेश प्राप्त हुआ: बसों था होना करने के लिए
एकीकृत।
अगली सुबह, 5:55 पर। ए। एम।, किंग, ई। डी। निक्सन, राल्फ एबरनेथी, और अन्य बारह महीने से अधिक समय में rst समय के लिए सिटी बस में चढ़ गया, और
में बैठ गया सामने। 8.34
"मेरा मानना है कि आप रेवरेंड किंग हैं, आप नहीं हैं?" सफेद ड्राइवर ने पूछा।
"हां, मैं हूं।"
"आज सुबह आपको बहुत खुशी हुई," ड्राइवर ने कहा। 8.35
बाद में, NAACP अटॉर्नी और भविष्य के सुप्रीम कोर्ट के न्यायमूर्ति थर्गूड मार्शल का होगा।
दावा है कि मोंटगोमरी में बस अलगाव को समाप्त करने के साथ बहिष्कार का बहुत कम संबंध था। यह
सुप्रीम कोर्ट था, न कि दोनों ओर से कैपिटच्यूलेशन, जिसने कानून को बदल दिया।
"वह सब जो कुछ भी नहीं चल रहा है," मार्शल ने कहा। "वे बस के रूप में अच्छी तरह से इंतजार कर रहे थे हो सकता था
जबकि बस का मामला अदालतों के माध्यम से चला गया, सभी काम और चिंता के बिना >
बहिष्कार। "8.36
मार्शल, हालांकि, एक महत्वपूर्ण सम्मान में गलत था। मोंटगोमरी बस

बहिष्कार ने सामाजिक अभ्यासों के एक नए सेट को जन्म देने में मदद की जो जल्दी से ग्रीन्सबोरो, उत्तर
में फैल गया। कैरोलिना; सेल्मा, अलबामा, और लिटिल रॉक, अरकंसास। नागरिक अधिकारों के आंदोलन बन गया
सिट-इन और शांतिपूर्ण प्रदर्शनों की एक लहर, यहां तक कि प्रतिभागियों के हिंसक होने के कारण
पीटा। 1960 के दशक तक, यह फ्लोरिडा, कैलिफोर्निया, वाशिंगटन, डीसी में ले जाया गया था, और
कांग्रेस के हॉल। जब राष्ट्रपति लिंडन जॉनसन ने हस्ताक्षर किए नागरिक अधिकार अधिनियम
1964- जिसने अलगाव के सभी रूपों के साथ-साथ भेदभाव को भी
के विरुद्ध बताया। अल्पसंख्यक और महिलाएं - उन्होंने नागरिक अधिकारों के
कार्यकर्ताओं को देश के संस्थापकों के लिए समान किया, एक
तुलना, कि एक दशक पहले, राजनीतिक आत्महत्या होती। "एक सौ और
अस्सी-आठ साल पहले इस हफ्ते, बहादुर पुरुषों का एक छोटा बैंड
के लिए एक लंबा संघर्ष शुरू किया था स्वतंत्रता, "उन्होंने टेलीविजन कैमरों को बताया। "अब अमेरिका के हमारी पीढ़ी बुलाया गया है
अपनी सीमाओं के भीतर न्याय की निरंतर खोज जारी रखने के लिए। "
आंदोलन नहीं निकलते हैं क्योंकि हर कोई अचानक समान का सामना करने का निर्णय लेता है
एक बार में दिशा। वे उन सामाजिक प्रतिमानों पर भरोसा करते हैं जो दोस्ती के अभ्यास के रूप में शुरू होते हैं,
समुदायों के अभ्यास के माध्यम से बढ़ते हैं, और नए अभ्यासों द्वारा निरंतर होते हैं कि परिवर्तन / />
प्रतिभागियों की स्वयं की भावना।
राजा ने इन अभ्यासों की शक्ति को मॉन्टगोम के रूप में देखाry। "मैं बिना
बंद नहीं कर सकते सावधानी के एक शब्द देते हुए, "उन्होंने रात को एक पैक चर्च को बताया जिसे उन्होंने ओ
कहा। बहिष्कार। अभी भी विरोध के लगभग एक दशक उसे से आगे थी, लेकिन अंत में किया गया था
दृष्टि। "हम वापस बसों के लिए जाने के रूप में हमें प्यार किया करते हैं
दुश्मन को
में बदलने के लिए पर्याप्त है मित्र। अब हम सुलह करने के लिए विरोध प्रदर्शन से स्थानांतरित करना होगा .. ... इस समर्पण के साथ हम
मनुष्य की अमानवीयता के
की आधी रात को धूमिल और उजाड़ से उभरने में सक्षम होगा स्वतंत्रता और न्याय के उज्ज्वल और शानदार दिन के लिए आदमी। "

मुफ़्त धन का नियम
क्या हम अपनी आदतों के लिए जिम्मेदार हैं?
I
सुबह की परेशानी शुरू हुई - सालों पहले उसे एहसास हुआ कि यहां तक कि
में भी परेशानी थी rst जगह-एंजी बाचमन घर पर बैठे थे, टेलीविजन पर घूर रहे थे,
इसलिए ऊब गए थे कि
वह सिल्वरवेयर ड्रॉअर को पुनर्गठित करने के लिए गंभीर विचार दे रही थी। 9.1
उनकी सबसे छोटी बेटी ने कुछ हफ्ते पहले ही किंडरगार्टन शुरू किया था और उसके दो
बड़ी बेटियाँ मिडिल स्कूल में थीं, उनका जीवन दोस्तों और गतिविधियों के साथ व्यतीत
हुआ और
अपनी माँ को गॉसिप कर सकते हैं संभवत: समझ में नहीं आता है। उसका पति, एक भूमि
सर्वेक्षक, अक्सर
आठ बजे काम पर निकल गया और छह बजे तक घर नहीं गया। घर के अलावा
खाली था बच्छमन। यह लगभग दो में पहला समय था दशकों के बाद से वह
में शादी मिल गया था उन्नीस और बीस से गर्भवती, और उसके दिन पैकिंग के साथ भीड़
बन गए थे
स्कूल लंच, राजकुमारी खेलना, और एक परिवार शटल सेवा चलाना - जिसे उसने महसूस
किया है
अकेले। उच्च विद्यालय में, उसके दोस्तों ने उसे बताया कि वह एक मॉडल-वह हो जाना
चाहिए
वह बहुत सुंदर थी - लेकिन जब वह बाहर निकली और फिर एक गिटार वादक से शादी
कर ली, जिसने
आखिरकार एक असली नौकरी मिल गई, वह एक माँ होने के बजाय बस गई। अब यह में
दस तीस था
सुबह, उसकी तीन बेटियां चली गईं और बाचमन ने सहारा लिया- फिर से
किचन घड़ी के ऊपर कागज के एक टुकड़े को टैप करते हुए खुद को देखने से रोकने के
लिए हर मिनट
तीन मिनट।
उसे नहीं पता था कि आगे क्या करना है।
उस दिन, उसने खुद के साथ एक सौदा किया: अगर वह दोपहर तक बना सकती है, तो
बिना जाने
पागल हो या फ्रिज में केक खा रहा हो, वह घर छोड़ देती और कुछ मजेदार करती।
उसने अगले नब्बे मिनट बिताए और यह पता लगाने की कोशिश की कि वास्तव में क्या
होगा। जब
घड़ी में बारह बज गए, उसने कुछ मेकअप और एक अच्छी ड्रेस पहन ली और एक
के पास चली गई। रिवरबोट कैसीनो उसके घर से लगभग बीस मिनट की दूरी पर है। यहां
तक कि एक को दोपहर में
गुरुवार को कसीनो को साबुन ओपेरा देखने के अलावा चीजों को करने वाले लोगों के
साथ लूटा गया था

और कपड़े धोने के तह। एक बैंड प्रवेश द्वार के पास खेल रहा था। एक औरत थी
फ्री कॉकटेल सौंपना। Bachmann एक बू एट से झींगा खा लिया। पूरे अनुभव
शानदार लग रहा था, जैसे हुक बजाना। वह एक डांडा मेज पर आने का रास्ता बना दिया है, जहां एक व्यापारी
धैर्यपूर्वक नियमों को समझाया। जब चिप्स के उसके चालीस डॉलर गए थे, वह
पर नजर उसकी घड़ी और देखा कि दो घंटे उसके पास थे और उसे घर छोड़ने के लिए जल्दी करने की जरूरत थी
सबसे छोटी बेटी। उस रात रात के खाने में, एक महीने में पहला बार के लिए, वह था
किसी प्रतियोगी से आगे निकलने के अलावा कुछ बात करनी है मूल्य सही है ।
एंजी बाचमन के पिता एक ट्रक ड्राइवर थे, जिन्होंने
में खुद को, मिडलाइफ़ को रीमेक किया था।
अर्ध-प्रसिद्ध गीतकार। उसका भाई एक गीतकार भी बन चुका था और जीत हासिल की थी
पुरस्कार। Bachmann, दूसरे हाथ पर, था अक्सर int
उसके माता-पिता द्वारा "एक
के रूप में छेड़ा गया जो एक माँ बनी। "
"मुझे हमेशा एक अयोग्य की तरह महसूस होता था," उसने मुझे बताया। "मुझे लगता है मैं स्मार्ट हूँ, और मैं मुझे पता है
एक अच्छी माँ थी। परंतुऐसा बहुत कुछ नहीं था जो मैं इशारा कर सकूँ और कह सकूँ, कि मैं विशेष क्यों हूँ। "
कैसीनो में उस rst यात्रा के बाद, Bachmann ने एक बार
नदी तट पर जाना शुरू किया शुक्रवार दोपहर को सप्ताह। यह खाली दिनों के माध्यम से बनाने रखने के लिए एक पुरस्कार था
घर साफ, रहने योग्य। वह जुआ पता था कि मुसीबत का कारण बन सकता है, तो वह सख्त सेट
अपने लिए नियम। यात्रा प्रति डांडा मेज पर कोई एक घंटे से अधिक है, और वह केवल जुआ जो उसके बटुए में था। "मैं माना जाता है कि यह एक तरह से एक नौकरी की तरह है," उसने मुझसे कहा था। "मैं
दोपहर से पहले कभी घर से बाहर नहीं निकले, और मेरे पास
लेने के लिए मैं हमेशा घर में ही रहता था। बेटी। मैं बहुत अनुशासित था। ”
और वह अच्छा हो गया। पहला में, वह शायद ही उसके पैसे पिछले एक घंटे बना सकता है। छह के भीतर
महीने, हालांकि, उसने पर्याप्त तरकीबें निकाली थीं कि उसने अपने नियमों को समायोजित करने की अनुमति दी
दो-या तीन-घंटे की शिफ्ट के लिए, और वह तब भी अपनी जेब में नकदी रखेगा जब वह चला गया। एक दोपहर, वह नीचे डांडा मेज पर $ 80 के साथ उसके पर्स में बैठे
और किराने का सामान खरीदने, फ़ोन बिल का भुगतान करने और
में थोड़ा सा डालने के लिए $ 530- के साथ छोड़ा गया बरसात के दिन की निधि। तब तक, कंपनी है कि कैसीनो-Harrah के मनोरंजन के स्वामित्व -

नि:शुल्क bu ets के लिए उसे कूपन भेज रहा था। वह
पर रात के खाने के परिवार का इलाज होगा शनिवार की रात।
वह राज्य जहाँ बाचमन जुआ था, आयोवा, ने केवल कुछ / / के जुए को वैध किया था
वर्षों पहले। 1989 तक पहले, राज्य के कानून निर्माता चिंतित है कि ताश के पत्तों की
लालच
विरोध करने के लिए कुछ नागरिकों के लिए और पासा पंथ हो सकता है। यह पुराने के
रूप में एक चिंता का विषय था के रूप में
राष्ट्र। जुआ "लोभ के बच्चे, अधर्म का भाई और के पिता है
शरारत, "जॉर्ज वॉशिंगटन ने 1783 में लिखा था।" यह एक ऐसा वाइस है जो हर
का उत्पादक है। संभावित बुराई ... एक शब्द में, इस घृणित अभ्यास से कुछ लाभ, जबकि
हजारों हैं
घायल। "9.2 अपने बुरे व्यवहार से लोगों की रक्षा करना - वास्तव में, डे ning जो
अभ्यास करते हैं
को rst स्थान में "बुरा" माना जाना चाहिए - क्या एक प्रेरक सांसदों के पास उत्सुकता है
जब्त। सब्त के दिन वेश्यावृत्ति, जुआ, शराब की बिक्री, अश्लील साहित्य, ऋण,
शादी के बाहर यौन संबंध (या, यदि आपके स्वाद असामान्य हैं, तो शादी के भीतर),
हैं सभी अभ्यास जो विभिन्न विधानसभाओं को विनियमित, गैरकानूनी या
के साथ हतोत्साहित करने की कोशिश करते हैं सख्त (और अक्सर अप्रभावी) कानून।
जब आयोवा ने केसिनो को वैध किया, तो कानून के जानकारों को इस बात की चिंता थी
कि वे
सीमित हैं। रिवरबोट्स को गतिविधि और अनिवार्य है कि कोई भी प्रति दांव $ 5 से
अधिक दांव न लगा सके,
$ 200 प्रति व्यक्ति प्रति क्रूज की अधिकतम हानि के साथ। कुछ ही वर्षों में,
हालांकि, के बाद
राज्य के कुछ कैसिनो मिसिसिपी में चले गए, जहां नो-लिमिट गेमिंग की अनुमति नहीं
थी,
आयोवा विधायिका ने उन प्रतिबंधों को हटा दिया। 2010 में, राज्य के सह ईआरएस
अधिक से बढ़कर
जुए पर करों से $ 269 मिलियन से । 9.3
2000 में, लंबे समय तक धूम्रपान करने वाले एंजी बचमन के माता-पिता,
के लक्षण दिखाने लगे। फेफड़े की बीमारी। वह टेनेसी यिंग उन्हें हर दूसरे हफ्ते देखने के
लिए, खरीदना शुरू किया
किराने का सामान और रात का खाना पकाने में मदद करना। जब वह अपने पति के लिए
घर वापस आया और
बेटियां, स्ट्रेच अब भी अकेला लग रहा था। कभी कभी, घर खाली था सभी
दिन लंबा; यह था जैसे कि, उसकी अनुपस्थिति में उसके दोस्तों हा
d उसे चीजों को आमंत्रित करने के लिए भूल गया
और उसका परिवार यह पता लगा चुका था कि अपने दम पर कैसे प्राप्त किया जा सकता
है।

बच्चन अपने माता-पिता के बारे में चिंतित था, परेशान था कि उसका पति अधिक लग रहा था
अपनी चिंताओं के बजाय अपने काम में रुचि रखता है, और अपने बच्चों के प्रति नाराजगी महसूस करता है जो उसे एहसास नहीं था
उन्हें अब जरूरत थी, जब वे बड़े हो रहे थे, तब सभी सैरी सेस उन्होंने बनाए थे। लेकिन जब भी वह कैसिनो से टकराती, तो वे तनाव दूर हो जाते। वह जाना शुरू कर दिया एक जोड़ी
सप्ताह में एक बार जब वह अपने माता-पिता से मिलने नहीं गई, और फिर प्रत्येक सोमवार,
बुधवार, और शुक्रवार। वह still के नियम थे - लेकिन वह अब तक सालों से जुआ खेल रही है,
और उन स्वयंसिद्धों को जानता था जिनके द्वारा गंभीर खिलाड़ी रहते थे। वह कभी नहीं नीचे कम से कम $ 25 डाल एक
हाथ और हमेशा एक साथ दो हाथ बजाते हैं। "तुम एक उच्च सीमा पर बेहतर बाधाओं है कम सीमा वाली तालिका की तुलना में तालिका, ”उसने मुझसे कहा। "आप के माध्यम से खेलने के लिए सक्षम होना चाहिए
खुरदरे पैच जब तक आपकी किस्मत नहीं बदल जाती। मैंने देखा है लोगों को $ 150 के साथ में चलते हैं और जीतने के लिए
$ 10,000। मुझे पता था कि अगर मैं अपने नियमों का पालन मैं यह कर सकता है। मैं नियंत्रण में था। ” 1 तब तक, वह
है यह सोचने के लिए नहीं है कि क्या कोई दूसरा कार्ड लेना है या उसकी शर्त को दोगुना करना है - उसने अभिनय किया
स्वचालित रूप से, यूजीन Pauly, के रूप में, amnesiac, अंततः हमेशा के लिए सीखा था सही कार्डबोर्ड आयत चुनें।
2000 में एक दिन, Bachmann $ 6,000 के साथ कैसीनो से घर गया था - भुगतान करने के लिए पर्याप्त
दो महीने के लिए किराया और क्रेडिट कार्ड के बिलों को मिटा दें जो सामने वाले द्वारा जमा किए गए थे
द्वार। एक और समय, वह $ 2000 के साथ चले गए। कभी कभी वह खो दिया है, लेकिन यह है कि हिस्सा था
खेल का । स्मार्ट जुआरी पता था कि आप ऊपर जाने के लिए नीचे जाने के लिए किया था। आखिरकार, Harrah के
ने उसे क्रेडिट की एक पंक्ति दी, ताकि उसे इतनी नकदी न ले जाए। अन्य खिलाड़ियों ने उसे खोज निकाला और अपनी मेज पर बैठ गया क्योंकि उसे पता था कि वह क्या कर रही है। बू एट में,
मेजबान उसे पंक्ति के सामने जाने देगा। "मैं कैसे खेलने के लिए पता है," उसने मुझसे कहा था। "मैं
पता है कि ऐसा लगता है कि कोई ऐसा व्यक्ति है जिसे अपनी समस्या को पहचानने में कोई समस्या नहीं है, लेकिन

मेरे द्वारा की गई एकमात्र गलती नहीं थी। वहाँ कुछ भी गलत नहीं था कि कैसे मैं खेला जाता है। "
बाचमैन के नियम धीरे-धीरे उसकी जीत के आकार के रूप में अधिक स्थिर हो गए और हानियों का विस्तार। एक दिन, वह एक घंटे में $ 800 खो दिया है, और फिर चालीस में $ 1200 अर्जित
मिनट। तब उसके भाग्य फिर से बदल गया और वह नीचे $ 4,000 दूर चला गया। एक और समय,
उसने सुबह में $ 3,500 खो दिया, 1 p.m. द्वारा $ 5,000 कमाया, और
में एक और $ 3,000 खो दिया। दोपहर। कैसीनो है कि उससे कितना बकाया है और वह अर्जित वाली इच्छित का रिकॉर्ड था, वह था
खुद को ट्रैक करना बंद कर दिया। फिर, एक महीने, वह काफी उसे बैंक में नहीं था बिजली बिल के लिए खाता। वह एक छोटे से ऋण के लिए अपने माता-पिता से पूछा, और फिर एक और।
उसने $ 2,000 एक महीने का उधार लिया, अगले $ 2,500। यह एक बड़ी बात नहीं थी; वे था
पैसा।
बाचमन को कभी भी ड्रिंक या ड्रग्स या ओवरईटिंग की समस्या नहीं थी। वह था एक सामान्य माँ, उतनी ही ऊँची और हर किसी के साथ प्यार करती है। तो मजबूरी उसने महसूस किया
जुआ खेलने के लिए-वह जिद्दी पुल जिसने उसे उन दिनों में विचलित या चिड़चिड़ा महसूस कराया जब वह
कसीनो में नहीं गया, जिस तरह से उसने खुद को हर समय इस बारे में सोचते हुए पाया, जल्दबाजी
उसे एक अच्छा रन लगा - उसने उसे पूरी तरह से ओ गार्ड पकड़ा। यह एक नई सनसनी था, तो
अनपेक्षित है कि वह शायद ही जानती है कि यह एक समस्या थी जब तक कि उसने अपने जीवन को पकड़ नहीं लिया। में
पूर्वव्यापी, ऐसा लगता था कि कोई विभाजन रेखा नहीं थी। एक दिन यह मजेदार था, और

इसके बाद यह बेकाबू हो गया था।
2001 तक, वह हर दिन कैसीनो जा रही थी। एस
जब भी वह
के साथ लड़ीं, वह गईं उसका पति या अपने बच्चों द्वारा अप्रसन्न महसूस किया। तालिकाओं में वह सुन्न और उत्साहित थी,
सभी एक साथ, और उसकी चिंताएं इतनी अधिक बढ़ गईं कि वह उन्हें और नहीं सुन सकती। के उच्च
जीत इतनी तत्काल थी। के दर्द को इतनी तेजी से पारित कर दिया खोने।
"आप एक बड़ा शॉट बनना चाहते हैं," उसकी माँ ने उसे बताया जब बाचमैन को उधार

लेने के लिए बुलाया गया
अधिक पैसा। "आप जुआ खेलते रहते हैं क्योंकि आप ध्यान चाहते हैं।"
हालांकि यह नहीं था। "मैं सिर्फ कुछ में अच्छा महसूस करना चाहता था," उसने मुझ से कहा। "यह
केवल एक चीज थी जो मैंने कभी नहीं की, जहां ऐसा लगता था कि मेरे पास कौशल था।"
2001 की गर्मियों तक, बचमन का ऋण हर्रा के 20,000 डॉलर तक पहुंच गया। वह गया था
अपने पति से होने वाले नुकसान को गुप्त रखते हुए, लेकिन जब उसकी माँ ने n o कट दिया तो
वजीफा, वह टूट गई और सहnfessed। वे एक दिवालियापन वकील को काम पर रखा, ऊपर कटौती उसकी
क्रेडिट कार्ड, और अधिक उत्साह के लिए एक योजना लिखने के लिए रसोई की मेज पर बैठ गया,
जिम्मेदार जीवन। वह एक प्रयोग किया जाता कपड़े की दुकान करने के लिए उसके कपड़े ले लिया और खरे उतरे
उन्नीस वर्षीय एक व्यक्ति का अपमान लगभग सभी ने ठुकरा दिया क्योंकि उसने कहा, वे शैली से बाहर थे।
आखिरकार, ऐसा लगने लगा कि सबसे बुरा खत्म हो गया। अंत में, उसने सोचा, मजबूरी हो गई थी।
लेकिन, निश्चित रूप से, यह अंत तक भी नहीं था। सालों बाद, के बाद वह खो दिया था
सब कुछ और उसके जीवन और उसके पति को बर्बाद कर दिया था, के बाद वह दूर फेंक दिया / />
सैकड़ों हजारों डॉलर और उनके वकील ने राज्य के उच्चतम
से पहले तर्क दिया था अदालत कि एंजी बाचमन पसंद से नहीं, बल्कि अभ्यास से बाहर हो गई, और इस तरह से नहीं होना चाहिए
उसके नुकसान के लिए दोषीता सहन करें, क्योंकि वह इंटरनेट पर तिरस्कार की वस्तु बन गई थी,
जहां लोगों ने उसकी तुलना Je rey Dahmer और माता-पिता से की जो अपने बच्चों का दुरुपयोग करते हैं, वह
है आश्चर्य होगा: मैं वास्तव में कितनी जिम्मेदारी उठाता हूं?
"मुझे विश्वास है कि मेरे जूते में किसी ने भी ऐसा ही किया होगा," बचमन
ने मुझे बताया।
II।
2008 की जुलाई की सुबह, वेल्स के पश्चिमी तट के किनारे एक हताश आदमी छुट्टी मना रहा था
फोन उठाया और एक आपातकालीन ऑपरेटर को बुलाया।
"मुझे लगता है कि मैंने अपनी पत्नी को मार डाला है," उन्होंने कहा। "हे भगवान। मैंने सोचा था कि किसी में हो गया था। मैं

उन लड़कों के साथ घूर रहा था लेकिन यह क्रिस्टीन
था । मैं सपना देख गया होगा या
कुछ। मैंने किया क्या है? मैंने क्या किया है? ” 9.4
दस मिनट बाद, पुलिस o cers ने ब्रायन थॉमस को उनके
के बगल में रोते हुए पहुंचे। टूरिस्ट वैन। पिछली रात, उन्होंने समझाया, वे और उनकी पत्नी में सो गया था
वैन जब पार्किंग के आसपास दौड़ रहे युवकों ने उन्हें जगाया था। वे चले गए
लोटे के किनारे तक उनका टूरिस्ट और सोने के लिए वापस चला गया। फिर, कुछ घंटों बाद
थॉमस ने जीन्स में एक व्यक्ति और एक काले eece - एक रेसर में से एक को जगाया, उसने सोचा -
अपनी पत्नी के ऊपर लेटा हुआ। वह आदमी पर चिल्लाया, गले से पकड़ा है, और करने की कोशिश की
उसे ओ खींचने के लिए । यह था जैसे कि वह स्वचालित रूप से प्रतिक्रिया गया था, वह पुलिस को बताया। अधिक
आदमी ने संघर्ष किया, कठिन थॉमस ने निचोड़ा। व्यक्ति थॉमस के हाथ पर खरोंच
और वापस घाट करने की कोशिश की, लेकिन थॉमस ने तंग और तंग किया, और अंततः आदमी
चलना बंद कर दिया। फिर, थॉमस महसूस किया कि यह उसके हाथ में एक आदमी, लेकिन उनकी पत्नी नहीं था। उन्होंने कहा कि
उसके शरीर को गिरा दिया और उसके कंधे को धीरे से सहलाना शुरू कर दिया, उसे जगाने की कोशिश करते हुए पूछा कि
वह बिलकुल ठीक थी। बहुत देर हो चुकी थी।
"मुझे लगा कि किसी ने अंदर तोड़ दिया है और मैंने उसका गला घोंट दिया है," थॉमस ने पुलिस को बताया,
sobbing। 9.5 "वह मेरी दुनिया है। "9.6
अगले दस महीनों के लिए, जैसा कि थॉमस जेल में बैठकर मुकदमे की प्रतीक्षा कर रहा था,
का एक चित्र कातिल उभरा। एक बच्चे के रूप में, थॉमस नींद में शुरू किया था, कभी कभी कई
प्रत्येक रात। वह बिस्तर से बाहर निकलना होगा, घर के आसपास चलने और खिलौनों के साथ खेल सकते हैं या
x खुद खाने के लिए कुछ और, अगली सुबह, याद रखें कि वह क्या
है? ने किया था। यह एक परिवार मजाक बन गया। एक बार एक हफ्ते, ऐसा लग रहा था, वह में भटकना होगा
यार्ड या किसी और का कमरा, सभी सोते समय। यह एक अभ्यास था, उसकी मां उसे समझाएगी
जब पड़ोसियों ने पूछा कि उनका बेटा अपने लॉन, नंगे पांव और अपने
में क्यों चल रहा है? पजामा। वह बड़े हुए, वह अपने पैरों पर कटौती और का कोई यादों

के साथ जाग जाएगा
वे कहाँ से आए थे। उन्होंने एक बार जागने के बिना एक नहर में तैरते थे। उन्होंने शादी के बाद
शादी की उसकी पत्नी इस संभावना से चिंतित थी कि वह घर से बाहर ठोकर खा सकती है
और tra c में कि उसने दरवाज़ा बंद किया और अपने तकिये के नीचे कीज़ रखकर सो गई। हर
रात, दंपति क्रॉल करेंगेबिस्तर और "एक चुंबन और एक cuddle है," थॉमस बाद में
ने कहा, और फिर वह अपने खुद के कमरे में जाता और अपने अपने बिस्तर में सो जाता। अन्यथा उसकी
बेचैन टॉसिंग और मोड़, चिल्लाना और ग्रन्टिंग और सामयिक भटकना,
क्रिस्टीन को पूरी रात बनाए रखेगा।
"स्लीपवॉकिंग एक अनुस्मारक है कि जागना और नींद पारस्परिक रूप से अनन्य नहीं हैं," मार्क
मिनोवाल, मिनेसोटा विश्वविद्यालय में न्यूरोलॉजी के प्रोफेसर और
में अग्रणी हैं। नींद के व्यवहार को समझना, मुझे बताया। "पर नज़र रखता है कि अपने दिमाग का हिस्सा अपने
व्यवहार सो रहा है, लेकिन बहुत जटिल गतिविधियों में सक्षम भाग जागृत हैं।
समस्या यह है कि मूल पैटर्न को छोड़कर मस्तिष्क का मार्गदर्शन करने के लिए कुछ भी नहीं है, आपका सबसे
मूल अभ्यास s। आप क्या अपने सिर में मौजूद है का पालन करें, क्योंकि आप करने में सक्षम नहीं हो
एक विकल्प। "
कानूनन, पुलिस को थॉमस की हत्या के लिए मुकदमा चलाना पड़ा। लेकिन सभी सबूत लग रहा था
इंगित करता है कि उस भयानक रात से पहले उसकी और उसकी पत्नी की एक खुशहाल शादी हुई थी। वहाँ
दुरुपयोग का कोई इतिहास नहीं था। वे दो वयस्क बेटियां थीं और हाल ही में एक किया था
भूमध्यसागरीय क्रूज अपनी चालीसवीं शादी की सालगिरह मनाने के लिए। सरकारी वकीलों ने पूछा

एक नींद विशेषज्ञ-डॉ। एडिनबर्ग नींद के क्रिस Idzikowski केंद्र की जांच
थॉमस और एक सिद्धांत का मूल्यांकन: कि वह unco था
जब उसने अपनी पत्नी को मार डाला था तब वह बेहोश था। में
दो अलग-अलग सत्र, एक Idzikowski की प्रयोगशाला में और दूसरा जेल के अंदर,
शोधकर्ता ने थॉमस के शरीर पर सभी सेंसर लगाए और उसकी मस्तिष्क तरंगों, आँख को मापा
आंदोलन, ठोड़ी और पैर की मांसपेशियां, नाक की वायु उल्लू, श्वसन ई ऑर्ट और ऑक्सीजन का स्तर

जब वह सोया था।
थॉमस यह तर्क देने वाला व्यक्ति नहीं था कि उसने सोते समय कोई अपराध किया है और इस प्रकार, विस्तार से, उसे अपने काम के लिए जिम्मेदार नहीं ठहराया जाना चाहिए। वहाँ एक लंबा है
गलत करने वाले इतिहासकारों का मानना है कि वे "स्वचालितवाद" के कारण दोषी नहीं हैं, जैसा कि
स्लीपवॉकिंग और अन्य अचेतन व्यवहार ज्ञात हैं। और पिछले एक दशक में, के रूप में अभ्यास और नि: शुल्क न्यूरोलॉजी की हमारी समझ अधिक हो गई है
परिष्कृत, वे बचाव अधिक सम्मोहक बन गए हैं। सोसायटी, हमारे द्वारा सन्निहित के रूप में
अदालतें और न्यायिक, इस बात पर सहमत हुए हैं कि कुछ अभ्यासों में इतनी शक्ति है कि वे हमारे
को अभिभूत कर देते हैं। विकल्प बनाने की क्षमता, और इस प्रकार हम जो करते हैं उसके लिए हम जिम्मेदार नहीं हैं।
स्लीपवॉकिंग एक सामान्य पहलू का एक अजीब परिणाम है कि हमारे दिमाग कैसे काम करते हैं
स्लम्बर। अधिकांश समय, हमारे शरीर में और बाकी के डि? erent चरणों से बाहर ले जाने के रूप में, हमारे
सबसे आदिम न्यूरोलॉजिकल संरचना-मस्तिष्क स्टेम-हमारे अंगों और तंत्रिका को पंगु बना देता है
प्रणाली, हमारे दिमाग को हमारे शरीर को हिलाने के बिना सपनों का अनुभव करने की अनुमति देती है। आमतौर पर,
लोग हर रात
के बिना कई बार पक्षाघात में और बाहर संक्रमण कर सकते हैं कोई समस्या। न्यूरोलॉजी के भीतर, इसे "स्विच" के रूप में जाना जाता है।
कुछ लोगों का दिमाग, हालांकि, स्विचिंग त्रुटियों का अनुभव करता है। वे अधूरा में जाने
पक्षाघात के रूप में वे सोते हैं, और उनके शरीर सक्रिय होते हैं जब वे सपने देखते हैं या /
/> के बीच गुजरते हैं
नींद के चरण। यह नींद में चलने की और से ग्रस्त मरीजों के बहुमत के लिए मूल कारण है, यह है
एक एन कष्टप्रद लेकिन सौम्य समस्या। 9.7 कोई व्यक्ति केक खाने के बारे में सपने देख सकता है,
के लिए। उदाहरण, और अगली सुबह रसोई में डोनट्स का एक तबाह बॉक्स।
कोई व्यक्ति बाथरूम जाने के बारे में सपना देखेगा, और बाद में में एक गीला स्थान की खोज करेगा।
हॉल। स्लीपवॉकर्स जटिल तरीकों से व्यवहार कर सकते हैं - उदाहरण के लिए, वे अपनी आँखें खोल सकते हैं,
देखें, चारों ओर घूमें, और कार चलाएं या भोजन पकाएं - सभी अनिवार्य रूप से बेहोश

होने पर,
क्योंकि उनके मस्तिष्क के भाग देखने, चलने, वाहन चलाने, और खाना पकाने से जुड़े होते हैं
कार्य कर सकता है जबकि वे मस्तिष्क के अधिक उन्नत से इनपुट के बिना सो रहे हैं
क्षेत्र, जैसे कि प्रीफ्रंटल कॉर्टेक्स। क्रeepwalkers पानी उबालने के लिए जाने जाते हैं और
चाय बनाएं। एक एक मोटरबोट ऑपरेशन किया। एक और एक बिजली देखा चालू है और शुरू कर दिया
बिस्तर पर वापस जाने से पहले लकड़ी के टुकड़ों में भोजन करना। लेकिन सामान्य तौर पर, Sleepwalkers होगा
उन चीजों को न करें जो खुद या दूसरों के लिए खतरनाक हैं। यहां तक कि सो, वहाँ एक वृत्ति है
जोखिम से बचने के लिए ।
हालांकि, जैसा कि वैज्ञानिकों ने स्लीपवॉकर्स के दिमाग की जांच की है, उन्हें
नहीं मिला है का अंतर स्लीपवॉकिंग - जिसमें लोग अपने बिस्तर छोड़ सकते हैं और शुरू कर सकते हैं
अपने सपनों या अन्य हल्के आवेगों का अभिनय करता है - और कुछ जिसे स्लीप टेरर्स कहा जाता है। 9.8
जब एक नींद का आतंक होता है, तो लोगों के दिमाग के अंदर की गतिविधि को स्पष्ट रूप से
से मिटा दिया जाता है। जब वे जागते हैं, अर्ध-चेतन, या यहां तक कि सोते हुए भी। के बीच में लोग
स्लीप टेरर्स भयानक चिंताओं की चपेट में लगते हैं, लेकिन सपने नहीं देख रहे हैं
शब्द का सामान्य अर्थ । उनके दिमाग के अलावा शट डाउन सबसे आदिम
न्यूरोलॉजिकल क्षेत्र, जिसमें शामिल हैं जो जानते हैं
n के रूप में "केंद्रीय पैटर्न जनरेटर।"
मस्तिष्क के ये क्षेत्र डॉ। लैरी स्क्वॉयर और वैज्ञानिकों द्वारा अध्ययन किए गए एक ही हैं
MIT में , जिन्होंने अभ्यास लूप की न्यूरोलॉजिकल मशीनरी पाई। एक न्यूरोलॉजिस्ट के लिए, में
वास्तव में, नींद के आतंक का अनुभव करने वाला मस्तिष्क एक अभ्यास के बाद मस्तिष्क के समान दिखता है।
स्लीप टेरर्स की चपेट में लोगों का व्यवहार हैं अभ्यास s, हालांकि सबसे
मौलिक प्रकार। एक सोने आतंक के दौरान काम पर "केंद्रीय पैटर्न जनरेटर" कर रहे हैं जहां
इस तरह के व्यवहारिक पैटर्न जैसे चलना, साँस लेना, जोर से शोर करना, या घिसना
एक हमलावर से आया है। हम आमतौर पर व्यवहार के रूप में इन व्यवहारों के बारे में नहीं सोचते हैं, लेकिन
कि वे क्या हैं: स्वचालित व्यवहार हमारे न्यूरोलॉजी में लिप्त हैं जो, अध्ययन
शो, वे मस्तिष्क के उच्च क्षेत्रों से लगभग कोई इनपुट के साथ हो सकते हैं।

हालाँकि, ये अभ्यास तब होता है, जब वे स्लीप टेरर्स के दौरान होते हैं, एक
में di erent होते हैं महत्वपूर्ण सम्मान: क्योंकि नींद प्रीफ्रंटल कॉर्टेक्स और अन्य उच्च अनुभूति को निष्क्रिय कर देती है
क्षेत्र, जब एक नींद की आतंकी प्रथा शुरू हो जाती है, तो सचेत / /> की कोई संभावना नहीं है
हस्तक्षेप। यदि एक नींद के आतंक से घाट-या-आठ अभ्यास का हवाला दिया जाता है, तो कोई मौका नहीं है कि
कोई व्यक्ति तर्क या कारण से इसे ओवरराइड कर सकता है।
"स्लीप टेरर वाले लोग सामान्य अर्थों में सपने नहीं देखते हैं," महोवाल्ड ने कहा,
न्यूरोलॉजिस्ट। "आप की तरह कोई जटिल भूखंडों नहीं है और मैं एक बुरा सपना से याद है। यदि
वे बाद में कुछ भी याद करते हैं, यह सिर्फ एक छवि या भावनाएं हैं - आसन्न कयामत, भयानक भय, अपनी या किसी और की रक्षा करने की आवश्यकता।
"वे भावनाएँ वास्तव में बहुत कठिन हैं, हालाँकि। वे
के लिए सबसे बुनियादी संकेतों में से कुछ हैं सभी प्रकार के व्यवहार जो हमने अपने पूरे जीवन में सीखे हैं।
द्वारा एक खतरा के जवाब भागना या खुद का बचाव करना कुछ ऐसा है जिसे सभी ने अभ्यास किया है क्योंकि वे
हैं बच्चे थे। और जब उन भावनाओं होते हैं, और वहाँ उच्च मस्तिष्क
के लिए कोई मौका नहीं है चीजों को संदर्भ में रखने के लिए, हम उस तरह से प्रतिक्रिया करते हैं जिस तरह से हमारा गहन अभ्यास हमें बताता है। 9.9 हम
चलाते हैं या लड़ते हैं या जो भी व्यवहार पैटर्न हमारे दिमाग के लिए आसान है उसका अनुसरण करें। "
जब कोई नींद के आतंक के बीच में किसी व्यक्ति को खतरा या यौन रूप से खतरा महसूस करने लगता है
जगाया गया - दो सबसे आम नींद आतंकी अनुभव हैं - वे का अनुसरण करके प्रतिक्रिया करते हैं
अभ्यास उन उत्तेजनाओं से जुड़ा हुआ है। नींद भय का सामना लोगों को ओ कूद गया है लम्बी छतों का क्योंकि उनका मानना था कि वे हमलावरों से ग्रहण कर रहे थे। वे मारे गए हैं
उनके अपने बच्चे क्योंकि, उनका मानना था कि, वे जंगली जानवरों को पाल रहे थे। वे अपने जीवनसाथी के साथ बलात्कार किया, यहां तक कि उनके पीड़ितों ने उन्हें रोकने के लिए भीख मांगी, क्योंकि एक बार
स्लीपर्स की उत्तेजना शुरू हुई, वे फोलो हुएआग्रह को संतुष्ट करने के लिए सघन अभ्यास किया।
स्लीपवॉकिंग हमारे उच्च दिमाग द्वारा कुछ विकल्प, कुछ भागीदारी की अनुमति देता प्रतीत होता है कि
हमें छत के किनारे से दूर रहने के लिए कहें। नींद के आतंक की चपेट में कोई,
हालाँकि, केवल अभ्यास लूप का अनुसरण करता है, चाहे वह कहीं भी क्यों न हो।

कुछ वैज्ञानिकों को संदेह है कि स्लीप टेरर आनुवांशिक हो सकते हैं; दूसरों का कहना है कि इस तरह के रूप रोगों
पार्किंसंस उन्हें अधिक संभावना बनाते हैं। उनके कारण अच्छी तरह से समझ नहीं रहे हैं, लेकिन एक के लिए
लोगों की संख्या, स्लीप टेरर में हिंसक आवेग शामिल हैं। "हिंसा सोने के लिए संबंधित क्षेत्रवासियों को एक ठोस, भयावह छवि की प्रतिक्रिया प्रतीत होती है, जिसे व्यक्ति कर सकता है बाद में वर्णन करें, "स्विस शोधकर्ताओं के एक समूह ने 2009 में लिखा था। लोगों के बीच
su ering एक प्रकार का स्लीप डिसफंक्शन, "स्लीप पार्टनर्स के हमले का प्रयास किया गया है
64% मामलों में, 3% चोटों के साथ होने की सूचना दी। " 9.10
I संयुक्त राज्य अमेरिका और यूनाइटेड किंगडम दोनों में, हत्यारों का इतिहास है / />
यह तर्क देते हुए कि स्लीप टेररर्स ने उन्हें ऐसे अपराध करने का कारण बनाया जो उनके पास कभी नहीं होता
होशपूर्वक किया गया। 9.11, 9.12 थॉमस के गिरफ्तार होने के चार साल पहले, उदाहरण के लिए, जूल्स लोव नाम का एक आदमी। हत्या के दोषी नहीं पाया गया उसके तिरासी वर्षीय
पिता यह दावा करने के बाद कि हमला एक नींद के दौरान हुआ है। 9.13 अभियोजक तर्क दिया गया कि "अति में दूर-दूर तक" यह विश्वास करना कि लोव सो रहा था, जबकि वह
था। छिद्रित, लात मारी, और अपने पिता को बीस मिनट से अधिक समय तक मोहर दिया, जिससे उन्हें
छोड़ दिया गया नब्बे से अधिक चोटों के साथ । जूरी असहमत थे और उसे आज़ाद कर दिया। सितंबर 2008 में
तैंतीस वर्षीय डोना शेपर्ड-सॉन्डर्स ने लगभग अपनी मां को
पकड़कर उसकी मदद की। तीस सेकंड के लिए उसके चेहरे पर एक तकिया। वह बाद में द्वारा हत्या की कोशिश के आरोपों से बरी कर यह तर्क देते हुए कि उसने सोते समय अभिनय किया था। 9.14 2009 में, एक ब्रिटिश सैनिक बलात्कार
में भर्ती हुआ। एक किशोर लड़की, लेकिन उसने कहा कि वह सो रही थी और बेहोश थी, जबकि वह खुद को दबा रही थी,
ने अपनी पैंट उतारी, और सेक्स करना शुरू किया। जब वह उठा, मध्य बलात्कार, वह माफी मांगी
और पुलिस को बुलाया। "मैं सिर्फ एक तरह से एक अपराध किया गया है," उन्होंने आपातकाल बताया
ऑपरेटर। "मैं ईमानदारी से नहीं जानता कि क्या हुआ। मैं उसे की चोटी पर जाग उठा। "वह एक था
स्लीप टेरर्स से सुएरिंग का इतिहास और दोषी नहीं पाया गया। 9.15 150
से अधिक है हत्यारों और बलात्कारियों ने पिछली शताब्दी में
का उपयोग करके सजा से बच गए हैं स्वचालितता रक्षा। न्यायाधीशों और निर्णायक

मंडल, समाज की ओर से काम, ने कहा है कि जब से
अपराधियों ने अपने अपराधों को करने के लिए का चयन किया - क्योंकि वे होश में नहीं थे हिंसा में भाग लेते हैं - उन्हें दोष नहीं देना चाहिए।
ब्रायन थॉमस के लिए, यह एक ऐसी स्थिति की तरह दिखती है, जहां नींद विकार के बजाय
जानलेवा आवेग, गलती पर था। "मैं अपने आप कभी माफ नहीं करेंगे, कभी," उन्होंने में से एक बताया
अभियोजकों। "मैं यह क्यों किया? "9.16
डॉ। इडज़िक्कोस्की के बाद, नींद विशेषज्ञ, ने थॉमस को अपनी प्रयोगशाला में मनाया, उन्होंने
ने अपनी रचनाएँ प्रस्तुत कीं: थॉमस अपनी पत्नी की हत्या करने पर सो रहा था। वह नहीं था
होशपूर्वक अपराध किया।

जैसा कि परीक्षण शुरू हुआ, अभियोजकों ने जूरी को अपने साक्षय प्रस्तुत किए। थॉमस था
ने अपनी पत्नी की हत्या करना स्वीकार किया, उन्होंने जुआरियों को बताया। वह जानता था कि वह का एक इतिहास रहा
स्लीपवॉकिंग। उनकी विफलता सावधानी बरतने की है, जबकि छुट्टी पर, उन्होंने कहा, उसे बनाया
उसके अपराध के लिए जिम्मेदार है।
लेकिन जैसे-जैसे तर्क आगे बढ़े, यह बन गयास्पष्ट अभियोजन पक्ष ghting गया एक कठिन
लड़ाई। थॉमस के वकील ने दलील दी कि उनके मुवक्किल ने अपने को मारने के लिए मतलब नहीं था पत्नी-वास्तव में, वह
उस रात अपने स्वयं के कार्यों के नियंत्रण में भी नहीं था। इसके बजाय, वह प्रतिक्रिया गया था
एक कथित खतरे के लिए स्वचालित रूप से। वह हमारे
के रूप में लगभग एक पुरानी प्रथा का पालन कर रहा था प्रजाति: एक हमलावर को घाट करने और किसी प्रियजन की रक्षा करने की वृत्ति। एक बार सबसे
उसके मस्तिष्क के आदिम भागों को एक क्यू से अवगत कराया गया था - कोई अपनी पत्नी का गला घोंट रहा था - उसकी
अभ्यास ने ले लिया और वह अपने उच्च संज्ञान में हस्तक्षेप करने का कोई मौका नहीं के साथ वापस लड़े।
थॉमस मानव होने के अलावा और कुछ भी नहीं दोषी था, वकील ने तर्क दिया, और प्रतिक्रिया व्यक्त की
जिस तरह से उनके न्यूरोलॉजी - और सबसे आदिम अभ्यास ने उन्हें व्यवहार करने के लिए मजबूर किया।
यहां तक कि अभियोजन पक्ष के स्वयं के गवाह भी बचाव के पक्ष में थे। हालांकि थॉमस

अभियोजन पक्ष के स्वयं के मनोचिकित्सकों ने कहा कि को पता था कि वह नींद में चलने में सक्षम है,
उसके पास यह सुझाव देने के लिए कुछ भी नहीं था कि यह इसलिए संभव है कि वह मार सकता है। उन्होंने कहा कि
ने अपनी नींद में पहले कभी किसी पर हमला नहीं किया था। वह पहले उसकी कभी नहीं नुकसान पहुंचा
पत्नी।
जब अभियोजन पक्ष के मुख्य मनोचिकित्सक ने स्टैंड लिया, तो थॉमस के वकील ने अपना पक्ष शुरू किया
क्रॉस-परीक्षा।
क्या यह उचित प्रतीत होता है कि थॉमस को एक ऐसे कार्य के लिए दोषी पाया जाना चाहिए जिसे वह नहीं जान सकता था
होने वाला है?
डॉ। कैरोलीन जैकब ने कहा कि उनके विचार में थॉमस यथोचित नहीं हो सकते थे
ने अपने अपराध का अनुमान लगाया। और अगर उसे दोषी ठहराया गया और ब्रॉडमोर अस्पताल में भेजा गया, तो
जहां ब्रिटेन के कुछ सबसे खतरनाक और मानसिक रूप से बीमार अपराधियों को रखा गया था, ठीक है,
"वह वहां नहीं है।"
अगली सुबह, मुख्य अभियोजक ने जूरी को संबोधित किया।
"हत्या के समय प्रतिवादी सो रहा था और उसके दिमाग पर कोई नियंत्रण नहीं था
उनका शरीर क्या कर रहा था, "उन्होंने कहा कि .9.17 " हम इस निष्कर्ष पर पहुँचे हैं कि जनता
। ब्याज अब आप से एक विशेष निर्णय लेने के लिए जारी नहीं रखा जाएगा। हम
इसलिए ओ आगे कोई सबूत नहीं है और आपको दोषी नहीं ठहराते हुए वापस लौटने के लिए आमंत्रित किया है
फैसला। " 9.18 जूरी ने ऐसा किया।
थॉमस के आज़ाद होने से पहले, न्यायाधीश ने उनसे कहा, "आप एक सभ्य व्यक्ति और समर्पित व्यक्ति हैं
पति। मैं दृढ़ता से संदेह है कि आप अच्छी तरह से अपराध की भावना महसूस किया जा सकता है। की आँखों में
कानून आप कोई जिम्मेदारी नहीं लेते हैं। 9.19 आपको छुट्टी दे दी गई है। "/ p>
यह एक उचित परिणाम की तरह लगता है। सब के बाद, थॉमस स्पष्ट रूप से उसके अपराध से तबाह हो गया था।
उसे पता नहीं था कि वह क्या कर रहा था जब उसने अभिनय किया था - वह बस एक अभ्यास का पालन कर रहा था,
और निर्णय लेने की उसकी क्षमता, e ect में, अक्षम थी। थॉमस सबसे है
सहानुभूति रखने वाला कातिल, एक ऐसा व्यक्ति जो खुद पीड़ित होने के इतना करीब है कि जब

परीक्षण समाप्त हो गया, न्यायाधीश ने उसे सांत्वना देने की कोशिश की।
फिर भी उनमें से कई बहाने एंग्री बच्छमन, जुआरी के लिए बनाए जा सकते हैं। वह
भी उसके कार्यों से तबाह हो गया था। वह बाद में कहा कि वह अपराध की गहरी भावना
वहन करती है।
और जैसा कि यह पता चला है, वह भी गहरी
का अनुसरण कर रही थी गीत अंतर्वर्धित अभ्यास है जिसने इसे बनाया है
हस्तक्षेप करने के लिए निर्णय लेने के लिए तेजी से मुश्किल।
लेकिन कानून की नजर में Bachmann अपने अभ्यासों के लिए जिम्मेदार है, और थॉमस
isn't। है
यह सही है कि बच्मन, एक जुआरी, थॉमस, एक हत्यारे की तुलना में अपराध है? क्या
करता है कि
हमें अभ्यास और पसंद की नैतिकता के बारे में बताएं?
III।
एंजी बाचमन के दिवालिया घोषित होने के तीन साल बाद, उनके पिता का निधन हो
गया। वह था
अपने घर और अपने माता-पिता के घर के बीच पिछले आधे दशक के जीवन बिताते हुए
के रूप में वे तेजी से बीमार हो गए। उनकी मृत्यु के एक झटका था। फिर, दो महीने बाद,
उसकी माँ की मृत्यु हो गई।
"मेरी पूरी दुनिया बिखर गई," उसने कहा। "मैं हर सुबह जगा होता है, और एक के लिए
दूसराभूल जाते हैं कि वे पारित किया था, और फिर इसे में भीड़ है कि वे जा चुके थे और मैं
था
ऐसा महसूस करें कि कोई मेरी छाती पर खड़ा है। मैं और कुछ के बारे में नहीं सोच सकता
है। मैं
मुझे बिस्तर से उठने पर क्या करना है, यह नहीं पता। "
जब उनकी वसीयत पढ़ी गई, तब बच्छमन को पता चला कि उसे लगभग 1 मिलियन
डॉलर विरासत में मिले हैं।
उसने टेनेसी में अपने परिवार को एक नया घर खरीदने के लिए $ 275,000 का इस्तेमाल
किया, जहां उसके पास / />
माता और पिता रहते थे, और अपनी बढ़ी हुई बेटियों को पास लाने के लिए थोड़ा और
खर्च करते थे
इसलिए हर कोई करीब था। कैसीनो जुआ टेनेसी में कानूनी नहीं था, और "मैं
नहीं करना चाहता था खराब पैटर्न में वापस आते हैं, "उसने मुझे बताया। "मैं कुछ भी से
दूर रहना चाहते थे कि
ने मुझे नियंत्रण से बाहर होने की याद दिलाई। "उसने अपने फ़ोन नंबर बदल दिए और
यह नहीं बताया
केसिनो उसका नया पता। यह सुरक्षित है कि जिस तरह से महसूस किया।
फिर एक रात, अपने पति के साथ अपने पुराने गृहनगर के माध्यम से ड्राइविंग, उठा
अपने पिछले घर से अपने फर्नीचर के अंतिम भाग में, वह अपने माता-पिता के बारे में
सोचने लगी।

वह उनके बिना कैसे प्रबंधित करेगी? वह एक बेहतर बेटी क्यों नहीं किया गया था? वह हाइपरवेंटिलेटिंग शुरू हुआ। यह एक आतंक हमले की शुरुआत की तरह महसूस किया। यह साल किया गया था
चूंकि वह जुआ खेल चुकी थी, लेकिन उस पल में उसे लगा जैसे उसे कुछ करने की आवश्यकता है
उसका मन ओ दर्द ले लो। वह अपने पति को देखा। वह बेताब था। यह था एक एक बार की चीज़।
"कैसीनो में जाने दो," उसने कहा।
जब वे अंदर गए, तो प्रबंधकों में से एक ने उन्हें पहचान लिया जब वह एक थी नियमित और उन्हें खिलाड़ियों के लाउंज में आमंत्रित किया। उन्होंने पूछा कि वह कैसी हो गया था, और यह सभी
बाहर आते हुए: उसके माता-पिता गुजर रहे थे और उसे कितना मुश्किल हुआ था, वह कितना थक गया था
हर समय, वह कैसा महसूस करती थी जैसे वह टूटने के कगार पर थी। प्रबंधक एक अच्छा श्रोता था। यह इतना nally के लिए अच्छा कहते हैं कि सब कुछ वह सोच रहा था और
महसूस किया कहा जाए कि इस तरह से महसूस करना सामान्य था।
फिर वह एक लाठी मेज पर बैठी और तीन घंटे तक खेली। पहला समय के लिए महीनों में , चिंता पृष्ठभूमि के शोर में फीकी पड़ गई। वह ऐसा करने के तरीके को जानते थे। वह चला गया
रिक्त। वह कुछ हजार डॉलर खो दिया है।
हर्रहाज़ एंटरटेनमेंट- कैसीनो के स्वामित्व वाली कंपनी को
के भीतर जाना जाता था अपने ग्राहक-ट्रैकिंग सिस्टम के परिष्कार के लिए गेमिंग उद्योग। के मूल में
यह प्रणाली बहुत हद तक tho
जैसे कंप्यूटर प्रोग्राम थे se एंड्रयू पोले को टारगेट पर बनाया गया,
भविष्य कहनेवाला एल्गोरिदम जिसने जुआरी के अभ्यास का अध्ययन किया और यह पता लगाने की कोशिश की कि कैसे
उन्हें अधिक खर्च करने के लिए राजी करें। कंपनी सौंपा खिलाड़ियों को एक "की भविष्यवाणी की जीवन भर
मूल्य, "और सॉफ़्टवेयर निर्मित कैलेंडर जो यह अनुमान लगाते हैं कि वे कितनी बार यात्रा करेंगे और
वे कितना खर्च करेंगे। कंपनी के प्रति वफादारी कार्ड के माध्यम से ग्राहकों पर नज़र रखी और
मुफ्त भोजन और नकद वाउचर के लिए कूपन बाहर भेजे गए; वाले
पर लोगों को बुलाया यह पूछने के लिए घर कि वे कहाँ थे। कैसीनो कर्मचारियों आगंतुकों को प्रोत्साहित करने को प्रशिक्षित किया गया
अपने जीवन पर चर्चा करने के लिए, इस आशा में कि वे जानकारी को प्रकट कर सकते हैं जिसका उपयोग

किया जा सकता है भविष्यवाणी करें कि उन्हें कितना जुआ खेलना था। एक Harrah के
कार्यकारी इस दृष्टिकोण कहा जाता है
"पावलोवियन मार्केटिंग।" कंपनी ने प्रत्येक वर्ष हजारों परीक्षण चलाकर अपने परिवार
को सही किया।
विधियाँ। 9.20 ग्राहक ट्रैकिंग ने कंपनी के प्रो ts को अरबों
बढ़ा दिया था। डॉलर, और इतना सटीक कि वे एक जुआरी के खर्च को प्रतिशत और
पर ट्रैक कर सकते थे मिनट। 9.21, 2
बेशक, हर्रा को अच्छी तरह पता था कि बच्चन ने दिवालिएपन की घोषणा की है
वर्षों पहले और जुए के कर्ज से 20,000 डॉलर दूर चला गया था। लेकिन जल्द ही उसके
बाद
कैसीनो प्रबंधक के साथ बातचीत, उसने
के ओ र्स के साथ फोन कॉल प्राप्त करना शुरू किया। फ्री लिमोस जो उसे मिसिसिपी के
कैसीनो में ले जाएगा। वे ओ y के जुटी अपने और अपने
लेक ताहोए के पति, उन्हें एक सूट में रखें, और उन्हें एक एएए का टिकट दें gles संगीत
कार्यक्रम।
"मैंने कहा कि मेरी बेटी को आना है, और वह एक दोस्त लाना चाहती है," बैडमैन ने
कहा। कोई
समस्या, कंपनी ने उत्तर दिया। हर किसी का किराया और नि: शुल्क कर रहे थे। संगीत
समारोह में,
वह अग्रिम पंक्ति में बैठी। 9.22 हर्र ने उसे $ 10,000 के साथ खेलने के लिए दिया, की
तारीफ
घर।
o ers आते रहे। हर हफ्ते एक और कैसीनो कहा जाता है, पूछ अगर वह चाहता था एक
लिमो, शो में प्रवेश, हवाई जहाज का टिकट। Bachmann पहली बार में विरोध किया,
लेकिन अंत में वह शुरू कर दिया
यह कहते हुए कि हर बार निमंत्रण आया था। जब एक पारिवारिक मित्र ने कहा कि वह
लास वेगास में शादी करना चाहता था, बच्च्मन ने एक फोन कॉल किया और अगला / />
सप्ताहांत वे पलाज़ो में थे। "ऐसा नहीं है कि कई लोगों को भी पता है कि यह मौजूद है,"
उसने कहा था
मुझे। "मैं कहा जाता है और इसके बारे में पूछा गया है, और ऑपरेटर ने कहा कि यह
बाहर देने के लिए भी विशेष है
फोन पर जानकारी। कमरे में एक फिल्म से बाहर कुछ की तरह था। छह यह था
बेडरूम और प्रत्येक कमरे के लिए एक डेक और निजी हॉट टब। मेरे पास एक बटलर
था। ”
जब वह केसिनो में पहुंची, तो उसके जुआ खेलने का अभ्यास लगभग समाप्त हो गया,
जैसे ही उसने
में चला गया। वह अक्सर एक खिंचाव पर घंटों तक खेलता रहता था। वह पहला पर
छोटे शुरू कर दिया, का उपयोग कर
केवल कैसीनो का पैसा। तब संख्या बड़ा हो गया है, और वह अपने फिर से भरना होगा

एटीएम से निकासी के साथ चिप्स। यह उसके लिए नहीं मालूम था की तरह वहाँ एक समस्या थी।
अंततः वह $ 200 से $ 300 प्रति हाथ, एक समय में दो हाथ, कभी-कभी
के लिए खेल रही थी। एक बार में एक दर्जन घंटे। एक रात, वह $ 60,000 जीता। दो बार वह दूर तक
चला गया $ 40,000। एक बार वह अपने बैग में $ 100,000 के साथ वेगास चला गया और साथ घर आया
कुछ नहीं। यह वास्तव में उसके जीवन शैली में परिवर्तन नहीं किया। उसके बैंक खाते अभी भी इतना बड़ा था कि वह
कभी भी पैसे के बारे में नहीं सोचना पड़ता था। यही कारण है कि उसके माता-पिता उसे में विरासत छोड़ दिया था है
पहला स्थान: इसलिए वह खुद का आनंद ले सकती थी।
वह धीमा करने की कोशिश करेगी, लेकिन कैसीनो की अपील अधिक आग्रहपूर्ण हो गई। "एक
होस्ट ने मुझे बताया कि अगर मैं उस सप्ताह के अंत में नहीं आया तो वह लाल हो जाएगा, "उसने कहा। "वे

कहेंगे, you हमने आपको इस कॉन्सर्ट में भेजा और हमने आपको यह अच्छा कमरा दिया, और आपने
यह बहुत हाल ही में जुआ नहीं हुआ है। 'ठीक है, वे *d*
id मेरे लिए वे अच्छे काम करें। "
2005 में, उनके पति की दादी की मृत्यु हो गई और परिवार वापस अपने पुराने घर / घर चले गए। अंतिम संस्कार के लिए
गृहनगर। वह स्पष्ट करने के लिए सेवा से पहले रात कैसीनो के लिए गया था
उसका सिर और अगले दिन सभी गतिविधि के लिए मानसिक रूप से तैयार हो जाएं। के अंतराल पर
बारह घंटे, उसने $ 250,000 खो दिए। समय, यह था लगभग के रूप में यदि नुकसान के पैमाने
पंजीकरण नहीं किया। जब उसने इसके बारे में सोचा - एक चौथाई मिल्क डीओएल आरएस चला गया
- यह वास्तविक नहीं लगता। वह के बारे में इतना पहले से ही खुद के लिए झूठ बोला था था: कि उसकी शादी
खुश था जब वह और उसका पति कभी-कभी वास्तव में बोलने के बिना दिन जाते थे;
जब वह जानती थी कि उसकी सहेलियां करीब हैं, तो वह जानती है कि वे वेगास यात्रा के लिए आई थीं और चली गईं थीं
जब यह खत्म हो गया था; वह एक अच्छी माँ था कि जब वह कर रही है उसकी बेटियां देखा
वही गलतियाँ, जो बहुत जल्दी हो रही थीं; उसके माता-पिता के लिए होता है कि
अपने पैसे को इस तरह फेंकते हुए देखकर प्रसन्न हुए। यह महसूस किया कि जैसे वहाँ थे

केवल दो
विकल्प: खुद से झूठ बोलना जारी रखें या स्वीकार करें कि उसने अपना सब कुछ बदनाम कर दिया है
माँ और पिता ने कमाने के लिए इतनी मेहनत की थी।
एक मिलिट्री आयन *dol* का एक चौथाई भाग। वह अपने पति को नहीं बताया था। "मैं कुछ पर ध्यान केंद्रित किया
नया जब भी उस रात मेरे दिमाग में आया, ”उसने कहा।
जल्द ही, हालांकि, नुकसान अनदेखी करने के लिए बहुत बड़े थे। कुछ रातों, के बाद उसके पति था
सोते हुए, Bachmann बिस्तर से बाहर क्रॉल करेंगे, रसोई की मेज पर बैठेंगे, और बाहर स्क्रिबल करेंगे
gures, कितना चला गया था की भावना बनाने की कोशिश कर। अवसाद कि शुरू कर दिया था
माता-पिता की मृत्यु के बाद लग रहा था कि गहरा हो रहा है। वह हर समय बहुत थक गया महसूस किया।
और हर्रहा की कॉलिंग।
"यह हताशा तब शुरू होती है जब आपको एहसास होता है कि आप कितना खो चुके हैं, और फिर आपको ऐसा लगता है कि
आप इसे रोक नहीं सकते क्योंकि आपको इसे वापस जीतने के लिए मिला, "उसने कहा। "कभी कभी मैं महसूस करने लगते हैं चाहते हैं
उछल-कूद, जैसे मैं सीधा नहीं सोच सकता, और मुझे पता है कि अगर मैंने नाटक किया तो मैं
ले सकता हूं जल्द ही एक और यात्रा, यह मुझे शांत करेगा। तब वे कहेंगे और मैं हाँ कहेंगे क्योंकि
इसमें देना इतना आसान था। मुझे वास्तव में विश्वास था कि मैं इसे वापस जीत सकता हूं। मैंने पहले जीता था। यदि आप
जीत नहीं सकता, फिर जुआ कानूनी, सही नहीं होगा? "/ p>
2010 में, रेजा हबीब नाम के एक संज्ञानात्मक न्यूरोसाइंटिस्ट ने बाईस लोगों को झूठ बोलने के लिए कहा
एक MRI के अंदर और चारों ओर और आसपास एक स्लॉट मशीन स्पिन देखें। 9.23
का आधा हिस्सा प्रतिभागी "पैथोलॉजिकल जुआरी" थे- वे लोग जिन्होंने अपने परिवारों से झूठ बोला था
उनका जुआ, जुआ खेलने से चूक गया, या एक कैसीनो में चेक बाउंस हो गया था - जबकि अन्य आधे लोग ऐसे थे जो सामाजिक रूप से जुआ खेलते थे लेकिन किसी भी समस्याग्रस्त को प्रदर्शित नहीं करते थे
व्यवहार। 9.24 सभी को एक संकीर्ण ट्यूब के अंदर उनकी पीठ पर रखा गया और को बताया गया एक वीडियो स्क्रीन पर भाग्यशाली 7s, सेब और गोल्ड बार स्पिन के पहिए देखते हैं। स्लॉट
मशीन को तीन परिणामों को वितरित करने के लिए प्रोग्राम किया गया था: एक जीत,

एक नुकसान, और एक "निकट चूक," में
जो स्लॉट लगभग मेल खाते हैं, लेकिन अंतिम समय में, संरेखित करने में विफल रहे। में से कोई भी
प्रतिभागियों ने कोई भी पैसा जीता या खोया। सभी वे करना था एमआरआई के रूप में स्क्रीन घड़ी था
ने उनकी न्यूरोलॉजिकल गतिविधि दर्ज की।
"हम विशेष रूप से अभ्यास प्रणाली में शामिल मस्तिष्क प्रणालियों को देखने में रुचि रखते थे
और व्यसनों, "हबीब ने मुझे बताया। "हमें जो मिला, वह था, न्यूरोलॉजिकल रूप से बोलना,

रोगविज्ञानी जुआरी जीतने के बारे में अधिक उत्साहित हो गए। जब प्रतीकों को पंक्तिबद्ध किया गया,
भले ही वे वास्तव में कोई पैसा नहीं जीतते,
वह अपने दिमाग से संबंधित क्षेत्रों में
है भावना और इनाम गैर-पैथोलॉजिकल जुआरी की तुलना में बहुत अधिक सक्रिय थे।
"लेकिन जो वास्तव में दिलचस्प था वह था मिसाइलों के पास । रोग जुआरी करने के लिए, के पास
मिस जीत की तरह लग रहे थे। उनके दिमाग लगभग उसी तरह प्रतिक्रिया व्यक्त की। लेकिन एक के लिए
नॉनपैथोलॉजिकल जुआरी, एक नज़दीकी मिस नुकसान की तरह थी। एक जुआ के बिना लोग
समस्या यह पहचानने में बेहतर थी कि निकटवर्ती मिस का अर्थ है कि आप अभी भी हार गए हैं। "
दो समूहों ने एक ही घटना को देखा, लेकिन एक न्यूरोलॉजिकल दृष्टिकोण से, वे
इसे di diently देखा। जुआ समस्याओं के साथ लोगों को मिल गया के पास से एक मानसिक उच्च
याद आती है- जो, हबीब परिकल्पना करता है, शायद इसलिए वे इतने लंबे समय तक जुआ खेलते हैं
सभी की तुलना में: क्योंकि पास की याद उन अभ्यासों को ट्रिगर करती है जो उन्हें डालने के लिए संकेत देते हैं / />
एक और शर्त नीचे। nonproblem जुआरी, जब वे एक के पास याद आती है देखा था, की एक खुराक मिल गया
आशंका है कि एक di erent अभ्यास शुरू हो गया है, जो कहता है कि मैं इसे पाने से पहले छोड़ दूं
बदतर ।
यदि जुआरी के दिमाग में समस्या है, तो यह अस्पष्ट है क्योंकि वे इस तरह से पैदा हुए हैं
या अगर स्लॉट मशीनों, ऑनलाइन पोकर, और कैसीनो के लिए निरंतर संपर्क में बदल सकते हैं तो कैसे

मस्तिष्क कार्य करता है। जो बात स्पष्ट है कि वास्तविक मस्तिष्क संबंधी di प्रभाव erences है कैसे
पैथोलॉजिकल गैम्बलर्स जानकारी की प्रक्रिया करते हैं - जो यह समझाने में मदद करता है कि एंजी बाचमन क्यों
एक कैसीनो में चलने पर हर बार नियंत्रण खो दिया। गेमिंग कंपनियों से अच्छी तरह परिचित हैं
यह प्रवृत्ति, ज़ाहिर है, यही वजह है कि पिछले दशकों में, स्लॉट मशीनें
हो गई हैं निकट जीत की अधिक निरंतर आपूर्ति देने के लिए पुन: शुरू किया गया। 3 ऐसे जुआरी जो
रखते हैं निकट जीत के बाद सट्टेबाजी क्या कैसीनो, रेसट्रैक और बनाते हैंसरकारी लॉटरी तो
प्रो टेबल। "एक लॉटरी के लिए एक के पास याद आती है जोड़ा जा रहा है एक फिर से पर जेट ईंधन डालने का कार्य की तरह है," ने कहा कि एक राज्य
लॉटरी सलाहकार जिसने नाम न छापने की शर्त पर मुझसे बात की। "आप जानना चाहते हैं
बिक्री क्यों हुई है? हर दूसरे खरोंच ओ टिकट आप की तरह महसूस करने के लिए डिज़ाइन किया गया है
आप लगभग जीत गए। "
हबीब ने अपने प्रयोग में जिन मस्तिष्क के क्षेत्रों की जाँच की, वे हैं- बेसल गैन्ग्लिया और
मस्तिष्क स्टेम- वही क्षेत्र हैं जहां अभ्यास s रहते हैं (साथ ही जहां व्यवहार
स्लीप टेरर्स स्टार्ट से संबंधित)। पिछले दशक में, दवाइयों के रूप में नए वर्गों
उस क्षेत्र को लक्षित करता है - जैसे कि पार्किंसंस रोग के लिए दवाएँ -
हमने इस बारे में बहुत कुछ सीखा है कि कुछ अभ्यास कितने संवेदनशील हो सकते हैं बाहर
उत्तेजना। संयुक्त राज्य अमेरिका, ऑस्ट्रेलिया, और कनाडा में क्लास एक्शन मुकदमों किया गया है

दवा निर्माताओं के खिलाफ नेतृत्व, आरोप लगाया कि फार्मास्यूटिकल्स रोगियों
के कारण हुआ अनिवार्य रूप से दांव लगाकर खाएं, खाएं, खरीदारी करें और हस्तमैथुन करें सर्किट्री को
में शामिल करते हुए अभ्यास लूप। 9.25 2008 में, मिनेसोटा के एक संघीय जूरी ने एक मरीज को $ 8.2 मिलियन में
से सम्मानित किया। एक दवा कंपनी के खिलाफ उस व्यक्ति के खिलाफ मुकदमा, जिसके बाद दावा किया गया था कि उसकी दवा के कारण
था उसे $ 250,000 से अधिक दूर जुआ खेलने के लिए। इसी तरह के मामलों के सैकड़ों लंबित हैं। 9.26
"उन मामलों में, हम निस्संदेह कह सकते हैं कि रोगियों का उनके
पर कोई नियंत्रण नहीं है। जुनून, क्योंकि हम एक ऐसी दवा की ओर इशारा कर सकते हैं

जो उनकी न्यूरोकेमिस्ट्री को प्रभावित करती है, "कहा
हबीब। "लेकिन जब हम लोग हैं, जो जुनूनी जुआरी हैं के दिमाग को देखो, वे देखने के लिए
बहुत समान-सिवाय इसके कि वे इसे किसी दवा पर दोष नहीं दे सकते। वे बताते हैं कि वे शोधकर्ताओं
यह जुआ नहीं करना चाहते, लेकिन वे cravings का विरोध नहीं कर सकते। तो क्यों न हम कहते हैं कि ऐसा उन है कि
जुआरी अपने कार्यों के नियंत्रण में हैं और पार्किंसंस के रोगी नहीं हैं? " 9.27
18 मार्च, 2006 को, एग्री बाचमन ने हर्रा के निमंत्रण पर एक कैसीनो में ई.वी. तब तक,
उसका बैंक खाता लगभग खाली था। वह गणना करने के लिए वह कितना खो दिया था की कोशिश की तो
अपने जीवनकाल के दौरान, उन्होंने लगभग 900,000 डॉलर की कमाई की। वह Harrah के कहा था कि वह
लगभग टूट गया था, लेकिन फोन पर मौजूद आदमी ने वैसे भी आने के लिए कहा। वे उसे देना होगा
क्रेडिट की एक पंक्ति, उन्होंने कहा।
"ऐसा महसूस हुआ कि जब भी वे सबसे छोटे प्रलोभन को खतरे में डालते हैं, तो मैं ऐसा नहीं कह सकता / सकती"
मेरे सामने, मेरा मस्तिष्क ओ बंद होगा। मुझे लगता है कि एक बहाना की तरह लगता है, लेकिन वे हमेशा
वादा किया गया था कि इस बार इसे सीधा किया जाएगा, और मुझे नहीं पता था कि मैंने कितना संघर्ष किया है
इसके खिलाफ, मैं आखिरकार देने जा रहा था। "
वह अपने पैसे की आखिरी रकम अपने साथ लेकर आई थी। वह $ 400 एक हाथ, खेलना शुरू कर दिया दो
एक समय में हाथ। वह एक छोटा सा प्राप्त कर सकते हैं, तो वह खुद से कहा, सिर्फ $ 100,000, वह कर सकता
छोड़ दिया और अपने बच्चों को देने के लिए कुछ किया। उसका पति कुछ समय के लिए उसे शामिल हो गए, लेकिन कम से
आधी रात वह बिस्तर पर चले गए। 2 बजे सुबह के आसपास, पैसा वह साथ आया था चला गया था। एक
हर्राह के कर्मचारी ने उसे हस्ताक्षर करने के लिए एक वचन पत्र दिया। छह बार वह और अधिक के लिए हस्ताक्षर किए
कुल $ 125,000 के लिए नकद।
सुबह लगभग छह बजे, उसने एक गर्म लकीर को मारा और उसके चिप्स के ढेर बढ़ने लगे।
एक भीड़ एकत्र हुई। वह एक त्वरित मिलान किया: काफी ओ नोट उसने भुगतान करने के लिए पर्याप्त नहीं
पर हस्ताक्षर किए गए, लेकिन अगर वह स्मार्ट खेलता रहा, तो वह शीर्ष पर आ जाएगा,

और फिर
के लिए छोड़ देगा अच्छा। वह जीता एक पंक्ति में कई बार किया है। वह केवल $
20000 और अधिक जीतने के लिए आगे खींचने के लिए की जरूरत है।
फिर डीलर ने 21 मारा। फिर उसने फिर से मारा। कुछ हाथ बाद, वह यह तीसरी बार मारा। तक
सुबह दस बजे, उसके सभी चिप्स चले गए थे। वह और अधिक ऋण के लिए कहा है, लेकिन कैसीनो
कहा नहीं।
बाचमन ने मेज को छोड़ दिया और अपने कमरे में चला गया। यह महसूस किया ऊर की तरह था
झटके। वह डब्ल्यू के साथ एक हाथ पिछड़सब इतना है कि अगर वह गिर गया, वह जो करने के लिए जिस तरह से पता था
दुबला। वह कमरे में मिला है, उसका पति उसे इंतजार कर रहा था।
"यह सब हो गया," उसने उससे कहा।
"आप स्नान क्यों नहीं करते और बिस्तर पर जाते हैं?" उन्होंने कहा। "ठीक है। आप पहले खो चुके हैं। "
"यह सब हो गया," उसने कहा।
"आपका क्या मतलब है?"
"पैसा जा चुका है," उसने कहा। "यह सब।"
"कम से कम हमारे पास अभी भी घर है," उन्होंने कहा।

उसने उसे यह नहीं बताया कि उसने अपने गृह महीनों से पहले क्रेडिट की एक पंक्ति निकाल ली है
और इसे दूर ले गया था।
IV।
ब्रायन थॉमस ने अपनी पत्नी की हत्या कर दी। एंजी Bachmann उसकी विरासत गंवा। वहाँ है
समाज को जिम्मेदारी कैसे सौंपी जानी चाहिए, इसमें अंतर है?
थॉमस के वकील ने तर्क दिया कि उनकी पत्नी की मृत्यु के लिए उनके मुवक्किल दोषी नहीं थे, क्योंकि वे
थे अनजाने में कार्य किया, स्वचालित रूप से, उसकी प्रतिक्रिया इस विश्वास द्वारा उद्धृत की जाती है कि घुसपैठिया
था हमला करना। उसने कभी भी को मारने के लिए नहीं चुना, उसके वकील ने कहा, और इसलिए उसे जिम्मेदार नहीं ठहराया जाना चाहिए
उसकी मृत्यु के लिए । एक ही तर्क के आधार पर Bachmann-के रूप में हम रजा हबीब के अनुसंधान से पता पर
समस्या जुआरी के दिमाग को भी शक्ति से भरा हुआ था। वह हो सकता है
ने एक विकल्प बनाया कि पहले दिन जब वह तैयार हुई और दोपहर बिताने का फैसला किया / /> एक कैसीनो में

और उसके बाद के हफ्तों या महीनों में। लेकिन साल बाद, द्वारा
वह एक ही रात में $ 250,000 का नुकसान उठा रही थी, क्योंकि वह
को पाने के लिए इतनी बेताब थी। आग्रह करता है कि वह एक ऐसी स्थिति में चले गए
जहां जुआ कानूनी नहीं था, वह अब नहीं बना रही थी
सचेत निर्णय। "ऐतिहासिक रूप से, तंत्रिका विज्ञान में, हम बता चुके हैं कि मस्तिष्क के साथ लोगों
हबीब ने कहा कि क्षति से उनकी स्वतंत्र इच्छा खो जाती है। "लेकिन जब एक रोग जुआरी देखता है
एक कैसीनो, यह बहुत समान लगता है। ऐसा लगता है जैसे वे विकल्प के बिना कार्य कर रहे हैं। "9.28
थॉमस के वकील ने तर्क दिया, इस तरीके से कि हर कोई मानता था, कि उसके ग्राहक ने
बनाया था एक भयानक गलती और जीवन के लिए इसका अपराध बोध होगा। हालांकि, है यह स्पष्ट है कि नहीं
बाचमन को भी ऐसा ही लगता है? "मैं बहुत दोषी महसूस करता हूं, इसलिए मैंने जो किया है उससे शर्मिंदा हूं,"
उसने मुझे बताया। "मैं जैसे मैं हर किसी को नीचा दिखाया गया है लग रहा है। मुझे पता है कि मैं कभी नहीं बनाने के लिए सक्षम हो जाएगा
इसके लिए, कोई फर्क नहीं पड़ता कि मैं क्या करता हूं। "
इसने कहा, थॉमस और
के मामलों में एक महत्वपूर्ण अंतर है Bachmann: थॉमस ने एक निर्दोष व्यक्ति की हत्या कर दी। वह प्रतिबद्ध क्या हमेशा किया गया है
अपराधों का सबसे बहादुर। एंजी Bachmann पैसे खो दिया है। केवल पीड़ितों खुद थे, उसे
परिवार, और $ 27 बिलियन की कंपनी जिसने उसे $ 125,000 का ऋण दिया।
थॉमस समाज द्वारा मुक्त किया गया था। Bachmann उसके कामों के लिए जवाबदेह आयोजित किया गया।
बच्चन के सब कुछ खो देने के दस महीने बाद, हर्राह ने अपने बैंक से इकट्ठा करने की कोशिश की।
उसने जिन वचन-पत्रों पर हस्ताक्षर किए, वे बाउंस हो गए और इसलिए हराह ने उसके खिलाफ मुकदमा दायर किया,
बाचमन ने अपने ऋण का भुगतान किया और दंड में $ 375,000 - एक नागरिक दंड,
एक अपराध करने के लिए, e ect में । वह countersued का दावा है कि बढ़ा कर उसे
क्रेडिट, नि: शुल्क सुइट और शराब, हर्राह ने किसी ऐसे व्यक्ति का शिकार किया था जिसे वे जानते थे कि कोई
नहीं है उसके अभ्यास पर नियंत्रण करें। उसका मामला राज्य सर्वोच्च न्यायालय में सभी तरह से चला गया।
बाचमैन के वकील - थॉमस के वकील ने उन तर्कों को प्रतिध्वनित किया जो
पर थे हत्यारे की ओर से कहा गया कि उसे दोषी नहीं ठहराया जाना चाहिए क्योंकि वह
थी हर्राह के सामने अपने आप को प्रलोभन देने के लिए स्वचालित रूप से प्रतिक्रिया

करता है। एक बार ओ ईआरएस
में रोल करना शुरू किया, उसने तर्क दिया, एक बार जब वह कैसीनो में चली गई, तो उसका अभ्यास समाप्त हो गया और
उसके व्यवहार को नियंत्रित करना उसके लिए असंभव था।
समाज की ओर से कार्य करने वाले न्यायमूर्तियों ने कहा कि बच्चन गलत थे। "कोई है एक कैसीनो ऑपरेटर को पुनः
के लिए बाध्य करने वाला सामान्य कानून कर्तव्य लुभाने या
करने की कोशिश से बचना संपर्क जुआरी कि वह जानता है या पता होना चाहिए कॉम हैंpulsive जुआरी, "अदालत
लिखा। राज्य एक "स्वैच्छिक बहिष्कार कार्यक्रम" जिसमें किसी भी व्यक्ति के लिए पूछ सकते था उनका नाम एक सूची में रखा जाना चाहिए जो उन्हें खेलने से रोकने के लिए केसिनो की आवश्यकता होती है, और
"स्वैच्छिक बहिष्करण कार्यक्रम का अस्तित्व विधायिका का उद्देश्य बताता है
खुद को रोकने और बचाने के लिए व्यक्तिगत जिम्मेदारी लेने के लिए पैथोलॉजिकल जुआरी
बाध्यकारी जुए के खिलाफ, "जस्टिस रॉबर्ट रूकर ने लिखा।
थॉमस और बाचमन के लिए परिणामों में शायद di erence निष्पक्ष है। आखिरकार, यह है एक गृहिणी की तुलना में तबाह विधवा के साथ सहानुभूति रखना आसान है, जिसने सब कुछ फेंक दिया
दूर।
क्यों हालांकि यह आसान है? यह क्यों प्रतीत होता है शोक संतप्त पति शिकार है, जबकि दिवालिया जुआरी को सिर्फ रेगिस्तान मिला है? कुछ अभ्यास क्यों लगते हैं जैसे उन्हें होना चाहिए
नियंत्रित करना आसान है, जबकि अन्य पहुंच से बाहर लगते हैं?
अधिक महत्वपूर्ण, क्या पहली जगह में अंतर करना सही है?
"कुछ विचारक," अरस्तू ने निकोमैचियन नीतिशास्त्र, में लिखा है कि यह स्वभाव से है लोग अच्छे हो जाते हैं, दूसरों कि यह अभ्यास से है, और अन्य यह निर्देश के अनुसार है। "
के लिए। अरस्तू, अभ्यास सर्वोच्च शासन करता है। व्यवहार कि बिना सोचे समझे पाए जाते हैं
हमारे ट्रू सेल्फ का सबूत, उन्होंने कहा। तो "बस के रूप में जमीन के एक टुकड़े के लिए तैयार रहना है
पहले से ही अगर इसे बीज को पोषण देना है, तो पुतली के दिमाग को इसके
में तैयार करना होगा अगर सही चीज़ों का आनंद लेना और नापसंद करना है तो अभ्यास करें। " आदतें जितनी सरल दिखती हैं, उतनी हैं नहीं। मैं इस दौरान प्रदर्शित करने के लिए कोशिश की है के रूप में
पुस्तक, हमारे दिमाग में निहित होने पर भी एक बार अभ्यास करते हैं - यह नियति नहीं है। हम चुन सकते हैं
हमारा अभ्यास है, एक बार जब हम जानते हैं कि कैसे। हम सब कुछ जानते हैं अभ्यास के

बारे में, न्यूरोलॉजिस्ट
से एमनेशिया और संगठनात्मक विशेषज्ञ कंपनियों का अध्ययन करते हुए, यह है कि उनमें से कोई भी / />
को बदला जा सकता है, यदि आप समझते हैं कि वे कैसे कार्य करते हैं।
हमारे दिनों में सैंकड़ों अभ्यास हमारे शरीर को निर्देशित करते हैं - वे मार्गदर्शन करते हैं कि हम कैसे कपड़े पहनते हैं
सुबह, हमारे बच्चों से बात करें, और रात को सो जाएं; वे प्रभावित करते हैं कि हम दोपहर के भोजन के लिए क्या खाते हैं,
हम कैसे व्यापार करते हैं, और क्या हम व्यायाम करते हैं या काम के बाद बीयर पीते हैं। उनमें से प्रत्येक
में एक di erent cue और o ers एक अद्वितीय इनाम है। कुछ सरल हैं और अन्य जटिल हैं,
भावनात्मक ट्रिगर और ओ tle सूक्ष्म न्यूरोकेमिकल पुरस्कारों पर ड्राइंग। लेकिन हर अभ्यास, कोई बात नहीं इसकी जटिलता, निंदनीय है। सबसे आदी शराबियों बन सकता है
शांत। सबसे बेकार कंपनियों के लिए खुद को बदल सकता है। एक हाई स्कूल ड्रॉपआउट एक सफल प्रबंधक बन सकता है।
हालाँकि, किसी प्रथा को संशोधित करने के लिए, आपको इसे बदलने के लिए तय करना होगा । आप होशपूर्वक चाहिए
अभ्यास के रूट को निर्धारित करने वाले संकेतों और पुरस्कारों को पहचानने की कड़ी मेहनत को स्वीकार करते हैं,
और nd विकल्प। आपको पता होना चाहिए कि आप नियंत्रण है और संकोची पर्याप्त हो इसका उपयोग करें- और इस पुस्तक का प्रत्येक अध्याय
के di erent पहलू को दर्शाने के लिए समर्पित है वह नियंत्रण वास्तविक है।
हालांकि एंजी बाचमन और ब्रायन थॉमस दोनों ने एक ही
पर भिन्नताएं बनाईं। का दावा है - कि उन्होंने अभ्यास से बाहर काम किया, क्योंकि उनका अपने कार्यों पर कोई नियंत्रण नहीं था क्योंकि
वे व्यवहार स्वतः प्रकट हो गए - यह उचित प्रतीत होता है कि उनके साथ व्यवहार किया जाना चाहिए
di erently। यह सिर्फ इतना है कि एंजी Bachmann जवाबदेह और किया जाना चाहिए है कि ब्रायन

थॉमस को स्वतंत्र होना चाहिए क्योंकि थॉमस को कभी भी उन पैटर्न के बारे में नहीं पता था जो उसे मारने के लिए खींचते थे
rst जगह में मौजूद था - बहुत कम है कि वह मा
कर सके उन्हें स्टेर करें। Bachmann, दूसरे पर
हाथ, उसके अभ्यास के बारे में जानते थे। और जब आप जानते हैं कि एक अभ्यास मौजूद है, तो आपके पास
है इसे बदलने की जिम्मेदारी। अगर वह थोड़ा मुश्किल की कोशिश की थी, शायद वह

अंकुश किया जा सकता था
उन्हें अन्य लोगों ने ऐसा किया है, यहां तक कि अधिक प्रलोभनों के बावजूद।
यही कारण है, कुछ मायनों में, इस पुस्तक का बिंदु है। शायद एक नींद में चलने कातिल कर सकते हैं
संभवत: तर्क है कि वह अपने अभ्यास के बारे में नहीं जानता है, और इसलिए वह
के लिए जिम्मेदारी नहीं उठाता है उसका अपराध। लेकिन लगभग सभी अन्य पैटर्न कि ज्यादातर लोगों के जीवन में मौजूद है कि कैसे हम खाते हैं
और सोएं और अपने बच्चों से बात करें, कि हम किस तरह से अपना समय, ध्यान, और खर्च करते हैं। पैसा- वे हैं अभ्यास s जो हम जानते हैं कि मौजूद हैं। और एक बार जब आप समझते हैं कि अभ्यास कर सकते हैं
परिवर्तन, आपके पास स्वतंत्रता है - और जिम्मेदारी - उन्हें रीमेक करने की। एक बार जब आप
यह समझें कि अभ्यास s को फिर से बनाया जा सकता है, अभ्यास की क्षमता को समझना आसान हो जाता है, और
काम करने के लिए केवल एकमात्र विकल्प बचा है।
"हमारा सारा जीवन," विलियम जेम्स ने हमें प्रस्तावना में बताया, "अभी तक इसका डेनाइट फॉर्म है,
लेकिन अभ्यास का एक द्रव्यमान- व्यावहारिक, भावनात्मक और बौद्धिक रूप से व्यवस्थित -
हमारे वील या शोक के लिए, और हमें अपने भाग्य के प्रति अप्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करते हुए, जो भी बाद
हो सकता है। " 9.29
जेम्स, जिनकी मृत्यु 1910 में हुई, एक निपुण परिवार से थे। उनके पिता था एक
धनी और प्रमुख धर्मशास्त्री। उसके भाई, हेनरी, एक प्रतिभाशाली, सफल लेखक थे जिनके उपन्यासों का अध्ययन आज भी किया जाता है। विलियम, अपने तीस के दशक में किया गया था, अधूरा
परिवार में एक। उन्होंने कहा कि एक बच्चे के रूप में बीमार था। इसके बाद वे एक चित्रकार बनना चाहता था, और
मेडिकल स्कूल में दाखिला लिया, फिर अमेज़ॅन नदी में एक अभियान में शामिल होने के लिए छोड़ दिया। फिर वह
वह भी छोड़ दें। वह कुछ भी अच्छा नहीं होने के लिए अपनी डायरी में खुद को सज़ा मिली।
क्या अधिक है, अगर वह बेहतर हो सकता है तो वह निश्चित नहीं था। मेडिकल स्कूल में, वह एक का दौरा किया था
पागल के लिए अस्पताल और एक व्यक्ति को एक दीवार के खिलाफ खुद को चोट पहुंचाते देखा था। रोगी,
एक डॉक्टर ने समझाया, मतिभ्रम से पीड़ित व्यक्ति। जेम्स यह नहीं कहा है कि वह अक्सर की तरह महसूस
उन्होंने अपने साथी चिकित्सकों की तुलना में रोगियों के साथ आम साझा किया।

"आज मैंने नीचे को छुआ है, और स्पष्ट रूप से अनुभव करता है कि मुझे
के साथ पसंद का सामना करना होगा खुली आँखें, "जेम्स ने 1870 में अपनी डायरी में
लिखा था, जब वह अट्ठाईस साल का था।
"क्या मैं स्पष्ट रूप से नैतिक व्यवसाय को खत्म कर दूंगा, जैसा कि मेरी सहजता के लिए
अनुपयुक्त है
aptitudes? "
क्या आत्महत्या, दूसरे शब्दों में, एक बेहतर विकल्प है?
दो महीने बाद, जेम्स ने एक निर्णय लिया। कुछ भी दान करने से पहले, वह होगा
वर्षभर प्रयोग करें। बारह वह बिताते थे महीने विश्वास है कि वह था
अपने और अपने भाग्य पर नियंत्रण रखें, कि वह बेहतर बन सके, कि उसके पास
मुक्त हो। को बदलना होगा। कोई सबूत नहीं है कि यह सच था कि नहीं था। लेकिन वह
खुद को विश्वास,
से मुक्त कर देगा इसके विपरीत सभी साक्षय, यह परिवर्तन संभव था। "मुझे लगता है कि
कल था एक
मेरे जीवन में संकट, "उन्होंने अपनी डायरी में लिखा। अपनी क्षमता के बारे में बदलने के
लिए, "मैं मान लेंगे
वर्तमान के लिए — अगले साल तक — कि यह कोई भ्रम नहीं है। स्वतंत्र इच्छा के मेरे
पहला कार्य करने के लिए किया जाएगा
स्वतंत्र इच्छा में विश्वास करते हैं। "
अगले वर्ष, उन्होंने हर दिन अभ्यास किया। अपनी डायरी में उन्होंने लिखा है के रूप में
यदि
पर अपना नियंत्रण स्वयं और उनकी पसंद कभी भी प्रश्न में नहीं थी। उसका विवाह हो
गया। उन्होंने कहा कि
में अध्यापन शुरू कर दिया हार्वर्ड। वह ओलिवर Wende
के साथ समय बिताने के लिए शुरू किया होम्स, जूनियर, जो
पर जाएगा एक सुप्रीम कोर्ट न्याय, और चार्ल्स सैंडर्स पीर्स,
के अध्ययन में अग्रणी बनें। कॉमोटिक्स, एक चर्चा समूह में वे मेटाफिजिकल क्लब कहते
हैं। 9.30
के दो साल बाद अपनी डायरी प्रविष्टि लिखते हुए, जेम्स ने दार्शनिक चार्ल्स रेन्वियर
को एक पत्र भेजा, जिसने
ने स्वतंत्र इच्छा पर लंबाई में विस्तार किया था। "मैं आप को बताने का अवसर खोना
नहीं चाहिए
प्रशंसा और आभार जो आपके
के पढ़ने से मुझमें उत्साहित हुए हैं *Essais* , "जेम्स ने लिखा है। "आप के लिए धन्यवाद
मैं पहला समय के लिए अधिकारी एक सुगम और
स्वतंत्रता की उचित अवधारणा। ... मैं उस दर्शन के माध्यम से कह सकता हूंमैं कर रहा
हूँ
नैतिक जीवन के पुनर्जन्म का अनुभव करने के लिए शुरुआत; और मैं, आप आश्वस्त कर
सकते हैं सर, कि यह है

कोई छोटी बात नहीं। "
बाद में, वह प्रसिद्ध रूप से लिखेंगे कि विश्वास करने की इच्छा सबसे महत्वपूर्ण है
परिवर्तन में विश्वास पैदा करने वाला घटक। और उस के लिए सबसे महत्वपूर्ण तरीकों में से एक
यह विश्वास पैदा करना अभ्यास था। आदतें, उन्होंने कहा, हमें क्या "के साथ
कुछ भी करने की अनुमति देने के कर रहे हैं di rst समय पर खेती करें, लेकिन जल्द ही
इसे अधिक से अधिक आसानी से, और n su su cient के साथ
करें अभ्यास करें, इसे अर्ध-यंत्रवत् करें, या शायद ही किसी भी चेतना के साथ। "एक बार हम
चुनें कि हम कौन होना चाहते हैं, लोग बढ़ते हैं "जिस तरह से उनका अभ्यास किया गया है,
कागज या कोट की एक शीट के रूप में, एक बार बढ़ने या मोड़ने के बाद, हमेशा के लिए गिर जाता है
एक ही समान सिलवटों में। "
यदि आप मानते हैं कि आप बदल सकते हैं - यदि आप इसे अभ्यास करते हैं-तो परिवर्तन वास्तविक हो जाता है। इस
अभ्यास की वास्तविक शक्ति है: यह अंतर्दृष्टि कि आपका अभ्यास है कि आप उन्हें क्या चुनते हैं।
एक बार पसंद आने पर - और स्वचालित हो जाता है - यह न केवल वास्तविक है, यह प्रतीत होने लगता है
अपरिहार्य बात, जैसा कि जेम्स ने लिखा है, कि भालू "हमें अपने भाग्य की ओर अथक रूप से देखता है,
जो भी बाद हो सकता है। "
जिस तरह से हम अभ्यास करते हैं, वह हमारे आसपास के वातावरण के बारे में सोचते हैं और खुद ही दुनिया बनाते हैं कि
व्यवहार में हम में से प्रत्येक। "साथ इन दो युवा श तैराकी कर रहे हैं और वे के लिए हो
दूसरे तरीके से तैरते हुए एक पुराने व्यक्ति से मिलता है, जो उन पर झपकी लेता है और
कहता है। मॉर्निंग, बॉयज़।
पानी कैसा है? "" लेखक डेविड फोस्टर वालेस ने कॉलेज को स्नातक करने का एक वर्ग बताया
2005 में छात्र। "और दो युवा श के लिए थोड़ा सा तैरते हैं, और फिर अंततः
में से एक होते हैं। वे दूसरे को देखते हैं और 'क्या पानी है?'
पानी का अभ्यास है, बिना सोचे-समझे विकल्प और अदृश्य निर्णय जो हमें चारों ओर से घेरे हुए हैं /
हर दिन — और जो, बस उन्हें देखकर, फिर से दृश्यमान हो जाते हैं।
अपने पूरे जीवन में, विलियम जेम्स ने अभ्यास के बारे में और उनकी केंद्रीय भूमिका के बारे में लिखा
खुशी और सफलता पैदा करना। अंततः उन्होंने अपने में एक पूरा अध्याय समर्पित
कृति विषय के मनोविज्ञान के सिद्धांत । जल, उन्होंने कहा, सबसे उपयुक्त है

एक अभ्यास कैसे काम करता है इसके लिए सादृश्य। जल "खुद के लिए एक चैनल है, जो बढ़ता बाहर hollows व्यापक और गहरा; और, उल्लू के रहने के बाद, यह फिर से शुरू हो जाता है, जब यह फिर से गाय,
पहले से पता लगाया गया मार्ग। " 9.31
अब आप जानते हैं कि उस पथ को कैसे पुनर्निर्देशित किया जाए। अब आपके पास तैरने की क्षमता है।
1 किसी के लिए यह मानना तर्कहीन हो सकता है कि वे कैसिनो में घर को हरा सकते हैं। हालांकि, जैसा कि नियमित जुआरी जानते हैं, लगातार जीतना संभव है, खासकर ब्लैकजैक जैसे खेलों में। के लिए Bensalem, पेंसिल्वेनिया, के डॉन जॉनसन
उदाहरण, 2010 में शुरू होने वाले छह महीने के अंतराल में लाठी में $ 15.1 मिलिट्री आयन जीता। घर हमेशा कुल में जीतता है क्योंकि बहुत सारे जुआरी एक तरीके से शर्त है कि मैक्सी नहीं है
अपनी बाधाओं को कम करते हैं, और अधिकांश लोगों के पास
नहीं होता है खुद को नुकसान के माध्यम से देखने के लिए पर्याप्त पैसा। एक जुआरी लगातार समय के साथ जीत सकता है, हालांकि, यदि उसने जटिल सूत्रों और बाधाओं को याद किया है, जो मार्गदर्शन करते हैं कि प्रत्येक हाथ को कैसे खेला जाना चाहिए। ज्यादातर खिलाड़ियों, हालांकि, नहीं है
घर को हरा देने के लिए अनुशासन या गणितीय कौशल है।
2 हर्राह को अब कैसर एंटरटेनमेंट के रूप में जाना जाता है-जो कि बच्छमन के कुछ उदाहरणों पर विवाद करता है। उनकी टिप्पणी हो सकता है
नोटों में मिला।
3 1990 के दशक के अंत में, सबसे बड़े स्लॉट मशीन निर्माताओं में से एक ने नए स्लॉट डिजाइन करने में मदद करने के लिए एक पूर्व वीडियो गेम कार्यकारी को काम पर रखा था। यही कारण है कि कार्यकारी की अंतर्दृष्टि मशीनों कार्यक्रम के अधिक निकट जीत देने के लिए किया गया था। अब, लगभग हर स्लॉट
में कई ट्विस्ट शामिल हैं- जैसे कि मुक्त स्पिंस और ध्वनियाँ जो तब फूटती हैं जब आइकन लगभग संरेखित हो जाते हैं - जैसा कि smal पेआउट के रूप में स्वागत है कि खिलाड़ियों को ऐसा महसूस करवाएं कि वे जीत रहे हैं, जब वे वास्तव में, वे जितना पैसा वापस पा रहे हैं, उससे अधिक पैसा लगा रहे हैं। "नहीं
जुआ आदमी का अन्य रूप
पर इन मशीनों, "एक नशे की लत-विकार शोधकर्ता के रूप में मनुष्य के मन के रूप में सुंदर y ipulates यूनिवर्सिटी ऑफ़ कनेक्टिकट स्कूल ऑफ़ मेडिसिन ने 2004 में न्यूयॉर्क टाइम्स रिपोर्टर को बताया।

APPENDIX

एक पाठक का टी का उपयोग करने के लिए गाइड

हीसे विचार / />
अभ्यास एस के विज्ञान के अध्ययन के बारे में di पंथ बात यह है कि ज्यादातर लोग, जब वे / />
अनुसंधान के इस बड़े बारे में सुनें, जल्दी से बदलने के लिए गुप्त सूत्र जानना चाहते हैं

कोई अभ्यास। वैज्ञानिकों की खोज की है, तो कैसे इन पैटर्न काम करते हैं, तो यह तर्क करने खड़ा है
कि उन्हें भी तेजी से बदलाव के लिए एक नुस्खा मिल गया होगा, है ना?
यदि केवल यह इतना आसान था।
ऐसा नहीं है कि सूत्र मौजूद नहीं हैं। समस्या यह है कि वहाँ नहीं करने के लिए एक सूत्र है बदलती अभ्यास s। हजारों रहे हैं।
व्यक्ति और अभ्यास s सभी di erent हैं, और इसलिए निदान करने की विशिष्ट cs और हमारे जीवन में पैटर्न को व्यक्ति से व्यक्ति और व्यवहार से
में बदलना व्यवहार। सिगरेट छोड़ने को रोकने ज्यादा खा, जो डि? erent
से डि? erent है यह बदलने से कि आप अपने पति या पत्नी के साथ कैसे संवाद करते हैं, जो कि आप / /> से कैसे अलग है
कार्य पर कार्यों को प्राथमिकता दें। क्या अधिक है, प्रत्येक व्यक्ति का अभ्यास di erent द्वारा संचालित होता है क्रेविंग।
परिणामस्वरूप, इस पुस्तक में एक भी पर्चे नहीं हैं। बल्कि, मैं देने के लिए आशा व्यक्त की
कुछ और: यह समझने के लिए एक रूपरेखा कि अभ्यास कैसे काम करता है और
के लिए एक गाइड यह प्रयोग करने के साथ कि वे कैसे बदल सकते हैं। कुछ अभ्यासों से विश्लेषण और
तक आसानी से उपज होती है uence में । दूसरों को और अधिक जटिल और हठी हैं, और अध्ययन लंबे समय तक की आवश्यकता है। और के लिए
अन्य, परिवर्तन एक ऐसी प्रक्रिया है जो कभी भी पूरी तरह से समाप्त नहीं होती है।
लेकिन इसका मतलब यह नहीं है कि यह नहीं हो सकता है। इस पुस्तक में प्रत्येक अध्याय एक डि? erent बताते हैं
इस बात का पहलू कि अभ्यास क्यों मौजूद है और वे कैसे कार्य करते हैं। ढांचा जिसका विवरण
परिशिष्ट एक बहुत ही मूल तरीके से डिस्टिल करने का प्रयास है, जो शोधकर्ता के पास है
। अपने स्वयं के जीवन के भीतर अभ्यास का पता लगाने और आकार देने के लिए मिला। यह मतलब नहीं है
व्यापक। यह महज एक व्यावहारिक गाइड, शुरू करने के लिए एक जगह है। और गहरा के साथ रखा
इस पुस्तक के अध्यायों से सबक, यह एक मैनुअल है कि आगे कहाँ जाना है।
परिवर्तन जल्दी नहीं हो सकता है और यह हमेशा आसान नहीं होता है। लेकिन समय और ई ort के साथ, लगभग
किसी भी अभ्यास को नया आकार दिया जा सकता है।
फ्रेमवर्क:
• दिनचर्या को पहचानें
• पुरस्कारों के साथ प्रयोग
• क्यू को अलग करें

• एक योजना है

STEP ONE: IDUTIFY THE ROUTINE

अध्याय 1 में MIT शोधकर्ताओं ने
के मूल में एक साधारण न्यूरोलॉजिकल लूप की खोज की प्रत्येक अभ्यास, एक लूप जिसमें तीन भाग होते हैं: एक क्यू,
एक दिनचर्या, और एक इनाम।
अपने स्वयं के अभ्यास को समझने के लिए, आपको अपने छोरों के घटकों की पहचान करने की आवश्यकता है।
एक बार जब आप किसी विशेष व्यवहार के अभ्यास पाश का निदान कर लेते हैं, तो आप तरीकों / /> के लिए देख सकते हैं
पुरानी दिनचर्या को नई दिनचर्या के साथ दबाने के लिए।
उदाहरण के लिए, मान लें कि आपके पास एक बुरा अभ्यास है, जैसे मैंने शोध शुरू करने पर किया था
यह पुस्तक, कैफ़ेटेरिया जाने और हर दोपहर एक चॉकलेट चिप कुकी खरीदने के लिए।
बता दें कि इस अभ्यास के कारण आपको कुछ पाउंड हासिल करने होंगे। वास्तव में, मान लें कि इस अभ्यास में
है के कारण आपको ठीक आठ पाउंड प्राप्त हुए, और आपकी पत्नी ने कुछ इंगित किया है
टिप्पणियाँ। आप के रूप में एक पोस्ट डालने के लिए रोक-तुम भी अब तक चला गया करने के लिए अपने आप को मजबूर करने के लिए कोशिश की है -
यह आपके कंप्यूटर पर है कि कोई और कुकीज़ नहीं पढ़ता है।
लेकिन हर दोपहर आप उस नोट को अनदेखा करने का प्रबंधन करते हैं, उठते हैं, भटकते हैं
कैफेटेरिया, एक कुकी खरीदें, और, कैश रेजि के आसपास सहयोगियों के साथ बातचीत करते हुएster, खाने
यह। यह अच्छा लगता है, और फिर इसे बुरा लगता है। कल, तुम अपने आप को वादा करता हूँ, आप जुटा लेंगे
विरोध करने की शक्ति देगा। कल अलग होगा।
लेकिन कल अभ्यास फिर से पकड़ लेता है।
आप इस व्यवहार को कैसे निदान और फिर बदलना शुरू करते हैं? बाहर guring तक अभ्यास लूप। और पहला कदम दिनचर्या पहचान करना है। इस कुकी में परिदृश्य-रूप के साथ
सबसे अधिक अभ्यास s- दिनचर्या सबसे स्पष्ट पहलू है: यह वह व्यवहार है जिसे आप चाहते हैं
परिवर्तन। अपनी दिनचर्या है कि आप दोपहर में अपने डेस्क से उठो, के लिए चलना है कैफेटेरिया, एक चॉकलेट चिप कुकी खरीदें, और दोस्तों के साथ बातचीत करते हुए इसे खाएं। ताकि है

जो आप लूप में डालते हैं:
अगला, कुछ कम स्पष्ट प्रश्न: इस दिनचर्या के लिए क्या संकेत है? यह भूख है? बोरियत? निम्न रक्त शर्करा? यही कारण है कि आप किसी अन्य कार्य में जल्दी से आगे बढ़नेवाला से पहले एक ब्रेक की जरूरत है?

और क्या इनाम है? कुकी ही? दृश्यों का परिवर्तन? अस्थायी
व्याकुलता? सहयोगियों के साथ सामाजिक? या बर
ऊर्जा का वह भाग जो उस
से आता है चीनी का विस्फोट?
इसका पता लगाने के लिए, आपको थोड़ा प्रयोग करने की आवश्यकता होगी।
STEP TWO: REWARDS के साथ अनुभव
पुरस्कार शालीन हैं क्योंकि वे cravings को संतुष्ट करते हैं। लेकिन हम अक्सर के प्रति जागरूक नहीं कर रहे हैं
हमारे व्यवहार को चलाने वाले cravings। Febreze विपणन टीम है कि पता चला जब एक सफाई अनुष्ठान के अंत में उपभोक्ताओं को एक ताजा गंध चाहिए, उदाहरण के लिए, उनके पास
था एक ऐसी लालसा मिली जिसे कोई जानता भी नहीं था। यह सादे दृष्टि में छिपा था। अधिकांश
cravings इस तरह हैं: रेट्रोस्पेक्ट में स्पष्ट, लेकिन जब हम
होते हैं, तो देखने के लिए अविश्वसनीय रूप से कठिन है उनके बोलबाले के तहत।
यह पता लगाने के लिए कि कौन से क्रेविंग विशेष अभ्यास कर रहे हैं, यह प्रयोग करने के लिए उपयोगी है
di erent रिवॉर्ड्स के साथ। यह कुछ दिनों के, या एक सप्ताह, या उससे अधिक समय लग सकता है। कि के दौरान
अवधि, आपको वास्तविक परिवर्तन करने के लिए कोई दबाव महसूस नहीं करना चाहिए - अपने आप को एक
के रूप में सोचें डेटा संग्रह चरण में वैज्ञानिक।
आपके प्रयोग के rst दिन पर, जब आप कैफेटेरिया जाने का आग्रह करते हैं और
एक कुकी खरीदें, अपनी दिनचर्या को समायोजित करें ताकि यह डि इरेन्ट इनाम प्रदान करे। उदाहरण के लिए, बजाय
कैफेटेरिया जाने के लिए, बाहर जाएं, ब्लॉक के चारों ओर घूमें, और फिर अपने
पर वापस जाएं बिना कुछ खाए डेस्क। अगले दिन, कैफेटेरिया के लिए जाने के लिए और एक मिठाई की खरीद, या एक
कैंडी बार, और इसे अपने डेस्क पर खाएं। अगले दिन,, कैफेटेरिया के लिए जाने के एक सेब खरीदने के लिए, और
अपने दोस्तों के साथ बातचीत करते हुए इसे खाएं। फिर, सह ee का एक कप की कोशिश करो। फिर, बजाय जाने का
कैफेटेरिया में, अपने मित्र के o CE पर जाएँ और कुछ मिनटों के लिए गपशप करें और जाएं अपनी डेस्क पर वापस जाएं।

आपको यह विचार मिलता है। कूकी खरीदने के लिए आप के बजाय क्या चुनते हैं महत्वपूर्ण नहीं है।
बिंदु यह निर्धारित करने के लिए है कि कौन सी लालसा आपके
को चला रही है, यह निर्धारित करने के लिए di erent परिकल्पना का परीक्षण करें।
दिनचर्या। आप कुकी ही है, या काम से छुट्टी तरस रहे हैं? यदि यह कुकी है, यह है
क्योंकि आप भूखे हैं? (जो मामले में सेब बस के रूप में अच्छी तरह से काम करना चाहिए।) या है यह
क्योंकि आप चाहते हैं कि कुकीज ऊर्जा प्रदान करे? (और इसलिए सह ee चाहिए
su ce।) या आप कैफेटेरिया तक भटक रहे हैं सामाजिकता के बहाने के रूप में, और
कुकी सिर्फ एक सुविधाजनक बहाना है? (यदि हां, तो किसी की मेज पर चलने और एक के लिए गपशप
कुछ मिनटों में आग्रह को पूरा करना चाहिए।)
जैसा कि आप चार या ve di erent पुरस्कारों का परीक्षण करते हैं, आप
देखने के लिए एक पुरानी चाल का उपयोग कर सकते हैं पैटर्न: प्रत्येक गतिविधि के बाद,
कागज के एक टुकड़े पर नीचे जायें, जो तीन चीजों को rst करता है
आपके डेस्क पर वापस आने पर आपके मन में आता है। वे भावनाएं, यादृच्छिक विचार,
हो सकते हैं आप कैसा महसूस कर रहे हैं, या सिर्फ पहले तीन शब्द जो आपके सिर में
आते हैं, उन पर प्रतिबिंब।

फिर, अपनी घड़ी या कंप्यूटर पर पंद्रह मिनट के लिए अलार्म सेट करें। जब यह ओ,
जाता है अपने आप से पूछें: क्या आपको अभी भी उस कुकी के लिए आग्रह महसूस हो
रहा है?

तीन चीजों को लिखने के लिए महत्वपूर्ण कारण - भले ही वे
हों अर्थहीन शब्द - दोतरफा है। सबसे पहले, यह आप क्या कर रहे हैं की एक क्षणिक जागरूकता बलों
सोच या एहसास। केवल मैंडी के रूप में, अध्याय 3 में कील काटने वाला, एक नोट
के आसपास किया गया हैश के निशान वाला कार्ड उसे अपने अभ्यास के बारे में
जागरूकता के लिए मजबूर करने के लिए कहता है, इसलिए लिखना
तीन शब्द ध्यान के एक पल को मजबूर करते हैं। इतना ही नहीं, अध्ययन बताते हैं कि लिखने
कुछ शब्द बाद में याद करने में मदद करते हैं कि आप उस समय क्या सोच रहे थे। अंत में
प्रयोग के दौरान, जब आप अपने नोट्स की समीक्षा करते हैं, तो याद रखना बहुत आसान होगा
आप उस सटीक त्वरित पर क्या सोच रहे थे और महसूस कर रहे थे, क्योंकि आपके स्क्रिब्ल्ड शब्द / />
याद की एक लहर को ट्रिगर करेगा।
और पंद्रह मिनट का अलार्म क्यों? क्योंकि इन परीक्षणों के बिंदु निर्धारित करने के लिए है

आप तरस रहे हैं। यदि, डोनट खाने के पंद्रह मिनट बाद, आप *stil*
से आग्रह करते हैं उठो और कैफेटेरिया जाओ, फिर आपका अभ्यास चीनी की लालसा से प्रेरित नहीं है। यदि,
एक सहयोगी की डेस्क पर गपशप करने के बाद, आप अभी भी एक कुकी चाहते हैं, फिर मानव की आवश्यकता
संपर्क में नहीं है कि आपका व्यवहार क्या है।
दूसरी ओर, यदि किसी मित्र के साथ चैट करने के पंद्रह मिनट बाद, आप इसे आसान कर देते हैं काम पर वापस जाएं, फिर आप पहचान के लिए इनाम-अस्थायी व्याकुलता और
संपादित करेंगे समाजीकरण-कि आपके अभ्यास ने संतुष्ट करने की कोशिश की है।
di erent रिवॉर्ड्स के साथ प्रयोग करके, आप जो मैं कर रहे हैं उसे अलग कर सकते हैं वास्तविक *y*
लालसा, जो अभ्यास को नया स्वरूप देने में आवश्यक है।
एक बार जब आप रूटीन और रिवार्ड का ध्यान नहीं रखते हैं, तो जो रहता है वह
की पहचान करता है क्यू।

STEP THREE: CUE को अलग करें

लगभग एक दशक पहले, पश्चिमी ओंटारियो विश्वविद्यालय के एक मनोवैज्ञानिक ने जवाब देने की कोशिश की
एक ऐसा प्रश्न जो वर्षों से सामाजिक वैज्ञानिकों को हतप्रभ कर रहा था:
के कुछ प्रत्यक्षदर्शी क्यों अपराध क्या वे देखते हैं, जबकि अन्य घटनाओं को सटीक रूप से याद करते हैं?
प्रत्यक्षदर्शी के स्मरण, निश्चित रूप से, अविश्वसनीय रूप से महत्वपूर्ण हैं। और फिर भी पढ़ाई
इंगित करते हैं कि चश्मदीद गवाह अक्सर गलत धारणा रखते हैं कि वे क्या निरीक्षण करते हैं। वे जोर देते हैं कि
चोर एक आदमी था, उदाहरण के लिए, जब उसने स्कर्ट पहन रखी थी; या कि अपराध हुआ
शाम को, भले ही पुलिस की रिपोर्ट इसे सुखी कहे
दोपहर में 2:00 बजे d। अन्य
प्रत्यक्षदर्शी, दूसरी ओर, उन अपराधों को याद कर सकते हैं, जिन्हें उन्होंने निकट से देखा है -
परफेक्ट रिकॉल।
दर्जनों अध्ययनों ने इस घटना की जांच की है, यह निर्धारित करने की कोशिश कर रहा है कि कुछ क्यों
लोग दूसरों की तुलना में बेहतर प्रत्यक्षदर्शी हैं। शोधकर्ताओं ने सिद्धांत कुछ लोगों को लगता है कि
बस बेहतर यादें हों, या यह कि किसी परिचित स्थान पर होने वाला अपराध आसान होता है
याद करें। लेकिन उन सिद्धांतों मजबूत और कमजोर यादों के साथ बाहर लोगों का

परीक्षण नहीं किया, या
अपराध के दृश्य के साथ अधिक और कम परिचित, समान रूप से गलत व्यवहार के लिए उत्तरदायी थे
क्या हुआ।
पश्चिमी ओंटारियो विश्वविद्यालय के मनोवैज्ञानिक ने एक di erent दृष्टिकोण लिया। वह
आश्चर्य है कि क्या शोधकर्ता प्रश्नकर्ता और
पर ध्यान केंद्रित करके गलती कर रहे थे गवाहों ने कहा था, बजाय कैसे वे कह रहे थे। वह संदिग्ध वहाँ सूक्ष्म थे
cues जो प्रश्नावली प्रक्रिया का मूल्यांकन करने में थे। लेकिन जब वह वीडियो टेप देखा
गवाहों के साक्षात्कार की वीडियोग्राफी के बाद, इन संकेतों की तलाश में, वह कुछ भी नहीं देख पाएगी।
प्रत्येक साक्षात्कार में बहुत सारी गतिविधि थी - सभी चेहरे के भाव, di erent / />
जिस तरह से सवालों का जवाब दिया गया था, उस भावनात्मक भावनाओं - जिसे वह किसी भी
का पता नहीं लगा सका पैटर्न।
तो वह यू आईएक विचार के साथ पी: वह वह इस पर फोकस करेगा कुछ तत्वों की एक सूची बनाई -
प्रश्नकर्ता की टोन, गवाह के चेहरे के भाव और गवाह / /> को कैसे बंद करें
और प्रश्नकर्ता एक दूसरे के पास बैठे थे। फिर वह किसी भी जानकारी को हटा दिया है कि
उसे उन तत्वों से विचलित करेगा। वह टेलीविजन के लिए वॉल्यूम कम कर दिया, इसलिए
शब्दों को सुनने के बजाय, वह सभी का पता लगा सकता है जो प्रश्नकर्ता की आवाज का स्वर था। वह
प्रश्नकर्ता के चेहरे पर कागज की एक शीट को टेप किया, जिससे वह देख सकती थी कि सभी गवाह हैं
भाव। वह स्क्रीन पर एक टेप उपाय के तौर पर आयोजित प्रत्येक से उनकी दूरी को मापने के लिए
अन्य।
और एक बार जब उसने इन विशेष c तत्वों का अध्ययन शुरू किया, तो पैटर्न लीक हो गए। उसने देखा कि
जिन गवाहों ने तथ्यों को गलत तरीके से समझा, उनसे आमतौर पर पुलिस द्वारा पूछताछ की जाती थी, जिन्होंने एक कोमल का इस्तेमाल किया था,
अनुकूल स्वर। जब गवाहों अधिक मुस्कराए, या पूछ व्यक्ति के करीब बैठे थे
प्रश्न, उनके गलत होने की संभावना अधिक थी।
दूसरे शब्दों में, जब पर्यावरणीय संकेतों में कहा गया है कि "हम दोस्त हैं" - एक कोमल लहजा, एक

मुस्कुराता हुआ चेहरा - गवाहों को गलतफहमी होने की अधिक संभावना थी कि क्या हुआ था।
शायद यह इसलिए था, क्योंकि अवचेतन रूप से, उन दोस्ती के संकेतों ने खुश करने के लिए एक अभ्यास शुरू कर दिया
प्रश्नकर्ता।
लेकिन इस प्रयोग का महत्व यह है कि उन्हीं टेपों को
द्वारा देखा गया था दर्जनों अन्य शोधकर्ता। स्मार्ट बहुत से लोग एक ही पैटर्न देखा था, लेकिन कोई भी
ने उन्हें पहले पहचाना था। क्योंकि वहाँ प्रत्येक टेप में बहुत अधिक जानकारी थी
एक सूक्ष्म क्यू।
एक बार मनोवैज्ञानिक ने व्यवहार की केवल तीन श्रेणियों पर ध्यान केंद्रित करने का निर्णय लिया, हालांकि,
और बाहरी जानकारी को समाप्त करने के लिए, पैटर्न बाहर छलांग लगाते हैं।
हमारा जीवन उसी तरह है। कारण है कि यह बहुत कठिन है संकेतों को पहचानने के लिए कि
हमारे अभ्यास को ट्रिगर करें क्योंकि वहाँ बहुत अधिक जानकारी है जो हमें हमारे
के रूप में बमबारी कर रही है। व्यवहार प्रकट करना। अपने आप से पूछें, आप प्रत्येक दिन एक निश्चित समय पर नाश्ता खाने क्योंकि
क्या आप भूखे हैं? या क्योंकि घड़ी 7:30 कहते हैं? या क्योंकि अपने बच्चों को शुरू कर दिया है
खा रहे हैं? या क्योंकि तुम तैयार हो रहे हैं, और है कि वें
जब है ई नाश्ता अभ्यास में किक करता है?
जब आप काम पर जाते समय स्वचालित रूप से अपनी कार को बाईं ओर मोड़ते हैं, तो इससे क्या ट्रिगर होता है
व्यवहार? एक सड़क पर हस्ताक्षर? एक विशेष रूप से पेड़? ज्ञान यह है कि, वास्तव में, सही
मार्ग? वे सब के सब एक साथ? आप स्कूल के लिए अपने बच्चे को गाड़ी चला रहे हैं और आप एन डी जब कि
आपने अनुपस्थित रूप से काम करने के लिए मार्ग लेना शुरू कर दिया है - बजाय स्कूल के -
क्या गलती हुई? "ड्राइव टू वर्क" अभ्यास को किक
का कारण बनने वाला क्यू था में, "ड्राइव टू स्कूल" पैटर्न के बजाय?
शोर के बीच एक क्यू की पहचान करने के लिए, हम मनोवैज्ञानिक के समान प्रणाली का उपयोग कर सकते हैं:
पैटर्न देखने के लिए समय-समय पर जांच करने से पहले व्यवहार की श्रेणियों को पहचानें।
सौभाग्य से, विज्ञान ओ इस संबंध में कुछ मदद करता है। प्रयोगों से पता चला है कि लगभग सभी
ual cues पांच श्रेणियों में से एक में फिट होती है:

स्थान
समय
भावनात्मक स्थिति
अन्य लोग
तुरंत पूर्ववर्ती कार्रवाई
इसलिए, यदि आप "कैफेटेरिया में जाने और
खरीदने के लिए क्यू बाहर निकालने की कोशिश कर रहे हैं चॉकलेट चिप कुकी "प्रैक्टिस, आप उर हिट (इन
) क्षणों को लिखते हैं। मेरे वास्तविक नोट हैं जब मैं अपने अभ्यास का निदान करने की कोशिश कर रहा था):
आप कहां हैं? (मेरे डेस्क पर बैठे)
क्या समय है? (3:36 बजे।)
आपकी भावनात्मक स्थिति क्या है? (ऊब)
और कौन है? (कोई भी)
क्या कार्रवाई उकसाने से पहले हुई थी? (जवाब एक ई-मेल)
अगले दिन:
आप कहां हैं? (कॉपियर से वापस चलने)
क्या समय है? (3:18 बजे।)
आपकी भावनात्मक स्थिति क्या है? (खुश)
और कौन है? (से खेल जिम)
क्या कार्रवाई उकसाने से पहले हुई थी? (एक फोटोकॉपी बनाया)
तीसरा दिन:
आप कहां हैं? (सम्मेलन कक्ष)
क्या समय है? (3:41 बजे।)
आपकी भावनात्मक स्थिति क्या है? (थक, परियोजना मैं पर काम कर रहा हूँ के बारे में उत्साहित)
और कौन है? (संपादक ने इस बैठक के लिए आ रहे हैं)
क्या कार्रवाई उकसाने से पहले हुई थी? (मैं बैठ गए क्योंकि बैठक के बारे में है शुरू करने के लिए)

तीन दिनों में, यह बहुत स्पष्ट था कि क्यू मेरे कुकी अभ्यास को ट्रिगर कर रहा था- मुझे लगा कि
दिन के एक निश्चित समय पर एक स्नैक प्राप्त करने का आग्रह करें। मैं अल था चरण दो में तैयार है, कि
यह मेरे व्यवहार को चलाने वाली भूख नहीं थी। मैं मांग कर रहा था इनाम था एक अस्थायी
व्याकुलता - वह प्रकार जो किसी मित्र के साथ गपशप करने से आता है। और अभ्यास, मैं अब
जानता था, 3:00 और 4:00 के बीच ट्रिगर किया गया था।

STEP FOUR: है एक प्लान
एक बार जब आप अपने अभ्यास पाश को ठीक कर लेते हैं - तो आप अपने
ड्राइविंग पुरस्कार को पहचानते हैं। व्यवहार, क्यू इसे ट्रिगर करता है, और खुद दिनचर्या - आप
को स्थानांतरित करना शुरू कर सकते हैं व्यवहार। आप क्यू के लिए योजना बना और का चयन करके एक बेहतर दिनचर्या के लिए बदल सकते हैं एक
व्यवहार जो आपके द्वारा दी जा रही इनाम को बचाता है। क्या आप की जरूरत के लिए एक योजना है।
प्रस्तावना में, हमने सीखा कि एक अभ्यास एक ऐसा विकल्प है जिसे हम जानबूझकर कुछ
पर बनाते हैं। बिंदु, और फिर के बारे में सोचना बंद करो, लेकिन हर दिन, अक्सर करना जारी रखें।
एक और तरीका रखो, एक अभ्यास एक सूत्र है जो हमारा मस्तिष्क स्वचालित रूप से अनुसरण करता है: जब मैं देखता हूं
CUE, मैं रिवार्ड प्राप्त करने के लिए ROUTINE करूंगा।
उस फॉर्मूले को री-इंजीनियर करने के लिए, हमें फिर से विकल्प बनाने की आवश्यकता है। और आसान
ऐसा करने का तरीका, अध्ययन के बाद अध्ययन के अनुसार, एक योजना है। मनोविज्ञान के भीतर,
इन योजनाओं को "कार्यान्वयन इरादों" के रूप में जाना जाता है।
उदाहरण के लिए, मेरे कुकी-इन-दोपहर अभ्यास। इस ढांचे का उपयोग करके, मैं
ने पाया कि मेरी क्यू दोपहर में लगभग 3:30 थी। मैं जानता था कि मेरी दिनचर्या के लिए था
कैफेटेरिया जाएं, कुकी खरीदें, और दोस्तों के साथ चैट करें। और, प्रयोग के माध्यम से, मैं
ने यह जान लिया था कि मैं वास्तव में कुकी को तरस नहीं रहा था - बल्कि, यह
का क्षण था। व्याकुलता और सामाजिककरण करने का अवसर।
इसलिए मैंने एक योजना लिखी:
हर दिन 3:30 बजे, मैं एक मित्र के डेस्क पर जाऊंगा और 10 मिनट तक बात करूंगा।
यह सुनिश्चित करने के लिए कि मुझे यह करने के लिए याद है, मैंने 3:30 के लिए अपनी घड़ी पर अलार्म सेट किया।
इसने तुरंत काम नहीं किया। कुछ दिनों मैं बहुत व्यस्त थी और नजरअंदाज कर दिया
अलार्म, और फिर ओ वैगन गिर गया। दूसरी बार ऐसा करने के लिए बहुत ज्यादा काम nd एक
तरह लग रहा था चैट के लिए तैयार मित्र- कुकी प्राप्त करना आसान था, और इसलिए मैंने आग्रह किया। लेकिन पर
उन दिनों जो मैंने अपनी योजना का पालन किया था - जब मेरा अलार्म ओ चला गया, तो मैंने खुद को चलने के लिए मजबूर किया

किसी मित्र के डेस्क पर और दस मिनट के लिए चैट करें - मैंने पाया कि मैंने कार्यदिवस की भावना को समाप्त कर दिया है
बेहतर। मैं कैफेटेरिया के लिए नहीं गया था, मैं एक सी नहीं खा था
ookie, और मुझे ne लगा। अंत में, यह
स्वचालित हो गया: जब अलार्म बजता है, तो मुझे एक मित्र मिला और एक
महसूस करते हुए दिन समाप्त हो गया। छोटा, लेकिन वास्तविक, उपलब्धि का भाव।
कुछ ही हफ्तों के बाद, मैं शायद ही के बारे में सोचा
दिनचर्या। और जब मैं के साथ चैट करने किसी को एन डी नहीं कर सकता, मैं कैफेटेरिया के लिए गया था
और चाय खरीदी और दोस्तों के साथ पिया।
यह सब लगभग छह महीने पहले हुआ था। मैं मेरी घड़ी की जरूरत नहीं है अब और-मैं इसे
में खो कुछ बिंदु। लेकिन 3:30 के बारे में हर दिन कम, मैं absentmindedly खड़े हो जाओ, चारों ओर देखने
किसी से बात करने के लिए समाचार कक्ष, समाचार के बारे में दस मिनट की गपशप और फिर
खर्च करने के लिए गपशप करना मेरी डेस्क पर वापस जाएं। यह लगभग होता है
withouमुझे इसके बारे में सोच टी। यह एक बन गया है
अभ्यास।
जाहिर है, कुछ अभ्यासों को बदलने से अधिक पंथ हो सकता है। लेकिन इस ढांचे एक जगह है
शुरू करने के लिए । कभी कभी परिवर्तन एक लंबा समय लगता। कभी कभी यह दोहराया की आवश्यकता है
प्रयोग और विफलताएँ। लेकिन एक बार जब आप समझ जाते हैं कि एक अभ्यास कैसे चल रहा है - एक बार आप
क्यू, रूटीन और इनाम का निदान करें-आप इस पर अधिक लाभ प्राप्त करते हैं।
टू ओलिवर, जॉन हैरी,
जॉन और डोरिस,

और, हमेशा के लिए, लिज़
के लिए। **ACKNOWLEDGMENTS**

मैं ऐसे लोगों के साथ काम करने के लिए अपने जीवन भर अवांछनीय रूप से भाग्यशाली रहा हूं, जो अधिक / />
मैं की तुलना में प्रतिभाशाली हूं, और उनकी बुद्धिमत्ता और कृपा को चुराने के लिए और इसे ओ
के रूप में पास करने के लिए। मेरे अपने।
यही कारण है कि आप इस पुस्तक को पढ़ रहे हैं, और मुझे धन्यवाद देने के लिए इतने सारे लोग क्यों हैं।

एंडी वार्ड ने अधिग्रहीत आदत की शक्ति इससे पहले कि वह रैंडम
में एक संपादक के रूप में भी शुरू किया हाउस। समय में, मैं वह एक तरह का था कि, उदार नहीं पता था, और आश्चर्यजनक -
आश्चर्यजनक रूप से प्रतिभाशाली संपादक। मैंने कुछ दोस्तों है कि वह उनके ऊपर उठाया था से सुना था
गद्य और अपने हाथों को इतने सुंदर ढंग से रखा कि वे स्पर्श को लगभग भूल गए। लेकिन मैं वे gured
अतिरंजना कर रहे थे, क्योंकि उनमें से कई उस समय पी रहे थे। प्रिय पाठक: यह सब है सच। एंडी विनम्रता, धैर्य और सबसे सब काम वह अस्तित्व में डालता है की एक अच्छी दोस्त अपने आस-पास के सभी लोगों को एक बेहतर इंसान बनाना चाहते हैं। इस पुस्तक है के रूप में ज्यादा उसकी
मेरा के रूप में, और मैं शुक्रगुज़ार हूं कि मुझे उनके साथ काम करने, जानने और सीखने का मौका मिला।
समान रूप से, मुझे रैंडम
पर उतरने के लिए कुछ अस्पष्ट देवता पर भारी कर्ज देना पड़ता है। सूसन कामिल के बुद्धिमान मार्गदर्शन में हाउस, जीना सेंट्रेल्लो के नेतृत्व में, और
अवधी बशीर्राद, टॉम पेरी, सानू डिलन, सैली मार्विन, बारबरा
की सलाह और ई ऑर्ट्स फ़िलोन, मारिया ब्रेकेल, एरिका ग्रेबर और सदा-रोगी केला मायर्स।
भाग्य के एक समान मोड़ ने मुझे स्कॉट मोयर्स, एंड्रयू वायली और
के साथ काम करने की अनुमति दी। विली एजेंसी में जेम्स पुलेन। स्कॉट के वकील और दोस्ती के रूप में कई लेखकों
पता है- यह उतना ही अमूल्य है जितना कि यह उदार है। स्कॉट संपादकीय दुनिया में वापस चले गए हैं,
और हर जगह के पाठकों को खुद को भाग्यशाली समझना चाहिए। एंड्रयू वाइली हमेशा होता है
अपने लेखकों के लिए दुनिया को सुरक्षित (और अधिक आरामदायक) बनाने में दृढ़ और कसैले
और मैं बहुत आभारी हूं। और जेम्स पुलेन मुझे मदद मिली है समझ कैसे करने के लिए उन भाषाओं में लिखें, जिनका मुझे पता नहीं है।
इसके अतिरिक्त, मेरे पास न्यूयॉर्क टाइम्स के लिए एक बड़ी राशि है। एक बड़ा धन्यवाद चला जाता है
से लैरी इंगर्सिया, द टाइम्स 'व्यावसायिक संपादक, जिसकी मित्रता, सलाह और समझ ने मुझे इस पुस्तक को लिखने की अनुमति दी, और इतने सारे के बीच पत्रकारिता करने के लिए
अन्य प्रतिभावान पत्रकारों को ऐसे वातावरण में, जहाँ हमारा काम है और द टाइम्स मिशन- है
लगातार उसके उदाहरण से ऊंचा होता गया। विकी Ingrassia, भी, एक अद्भुत समर्थन किया गया है।

जैसा कि एडम ब्रायंट से मिलने वाला कोई भी लेखक जानता है, वह एक अद्भुत वकील और दोस्त है,
गिफ्ट हाथों के साथ। और यह विधेयक केलर, जिल अब्रामसन, डीन
के लिए काम करने के लिए एक विशेषाधिकार है बॉकेट और ग्लेन क्रामन, और
पत्रकारों को उनके उदाहरणों का पालन करना चाहिए कि
कैसे ले जाना चाहिए दुनिया के माध्यम से खुद को।
कुछ अन्य धन्यवाद: मैं अपने टाइम्स सहयोगियों डीन मर्फी, विनी
का ऋणी हूं O'Kelly, जेनी एंडरसन, रिक बर्क, एंड्रयू रॉस सोरकिन, डेविड लियोनहार्ट, वॉल्ट
बोगडाइनिच, डेविड गिलन, एडुआर्डो पोर्टर, जोड़ी कांटोर, वेरा टिटुनिक, एमी ओ'लेरी, पीटर
लॅटमैन, डेविड सेगल, क्रिस्टीन हाउनी, जेनी शसलर, जो नोसेरा और जिम
स्कैक्टर (दोनों मेरे लिए अध्याय पढ़ते हैं), जे कैन, माइकल बारबेरो और अन्य
जो अपनी मित्रता और अपने विचारों से बहुत उदार रहे हैं।
इसी तरह, मैं एलेक्स ब्लमबर्ग, एडम डेविडसन, पाउला सजुचमैन, निवी नॉर्ड,
का शुक्रगुजार हूं। एलेक्स बेरेनसन, नाज़नीन रफ़संजानी, ब्रेंडन कोर्नर, निकोलस थॉम्पसन, केट केली,
सारा एलिसन, केविन बिलर, अमांडा शहा एर, दे
nnis Potami, James Wynn, Noah
कोच, ग्रेग नेल्सन, केटलीन पाइक, जोनाथन क्लेन, अमांडा क्लेन, डोनान स्टील, स्टेसी स्टील, वेस्ले मॉरिस, एडिर वाल्डमैन, रिच फ्रेंकल, जेनिफर कौज़िन, आरोन बेंदीक्सन, रिचर्ड रामपेल, माइक बोर, डेविड लेवेकी, बेथ वाल्टेमथ, एलेन मार्टिन, रस उमान, एरिन ब्राउन, जे नॉर्टन, राज डी दत्ता, रुबेन सिगाला, डैन कोस्टेलो, पीटर ब्लेक, पीटर गुडमैन, एलिक्स स्पीगल, सुसान डोमिनस, जेनी रोसेनस्ट्रैच, जेसन वुडार्ड, टेलर नोगुएरा, और मैथ्यू बर्ड, जिन्होंने सभी को समर्थन और मार्गदर्शन प्रदान किया। पुस्तक का आवरण,
और अद्भुत आंतरिक ग्राफिक्स, अविश्वसनीय रूप से प्रतिभाशाली एंटोन के दिमाग से आते हैं
Ioukhnovets।
मैं उन कई लोगों पर भी कर्ज चुकाता हूं जो रिपोर्टिंग में अपने समय के साथ उदार थे यह पुस्तक। कई नोट में उल्लेख कर रहे हैं, लेकिन मैं
करने के लिए अतिरिक्त धन्यवाद देना चाहता था टॉम एंड्रयूज SYPartners, टोनी डंगी और डीजे स्नेल, पॉल ओ'नील, वॉरेन बेंस,
पर रिक वॉरेन, ऐनी क्रुम, पैको अंडरहिल, लैरी स्कवायर, वोल्फ्राम शुल्त्स, एन ग्रेबिल, टॉड हीदरटन, जे। स्कॉट टोनिगन, टेलर ब्रांच, बॉब बोमन, ट्रैविस लीच, हॉवर्ड शुल्त्स, मार्क मुरावेन, एंजेला डकवर्थ, जेन ब्रूनो, रेजा हबीब,
पैट्रिक मुल्की और टेरी कोई गायक नहीं। मैं शोधकर्ताओं और इस तथ्य से काफी सहायता प्राप्त किया गया था
चेकर्स, जिसमें डैक्स प्रॉक्टर, जोश फ्रीडमैन, कोल लुईसन, अलेक्जेंडर प्रोवन और

शामिल हैं। नीला सलदान्हा।
मैं हमेशा बॉब सिप्चेन का शुक्रगुजार हूं, जिन्होंने मुझे पत्रकारिता में अपना असली काम दिया,
और मुझे खेद है कि मैं इस पुस्तक को दो दोस्तों के साथ साझा करने में सक्षम नहीं हुआ, जो बहुत जल्दी खो गए,
ब्रायन चिंग और एल.के. के।
अंत में, मेरा सबसे गहरा धन्यवाद मेरे परिवार को है। कैटी Duhigg, Jacquie Jenkusky, डेविड
ड्यूहिग, टोनी मार्टोरेली, डैनियल डुहिग, एलेक्जेंड्रा ऑल्टर और जेक गोल्डस्टीन हो गए हैं अद्भुत मित्र। मेरे बेटे, ओलिवर और जॉन हैरी, प्रेरणा का स्रोत रहे हैं और निडरता। मेरे माता-पिता, जॉन और डोरिस, करने के लिए कम उम्र से ही मुझे प्रोत्साहित किया
लिखिए, यहां तक कि मैं चीजों को फिर से सेट कर रहा था और उन्हें उस भविष्य के लालच का कारण दे रहा था
जेल स्टेशनरी पर पत्राचार हो सकता है।
और, निश्चित रूप से, मेरी पत्नी, लिज़, जिसका निरंतर प्रेम, समर्थन, मार्गदर्शन, बुद्धिमत्ता और
मित्रता ने इस पुस्तक को संभव बनाया।
- सितंबर, 2011

स्रोत पर एक नोट

इस पुस्तक में रिपोर्टिंग सैकड़ों साक्षात्कारों पर आधारित है, और हजारों
प्रश्नपत्र और अध्ययन। उन स्रोतों में से कई पाठ या नोट्स
में ही विस्तृत हैं इच्छुक पाठकों के लिए अतिरिक्त संसाधनों के लिए गाइड के साथ ।
अधिकांश स्थितियों में, वे व्यक्ति जो सूचना के प्रमुख स्रोत प्रदान करते हैं या जो हैं प्रकाशित अनुसंधान जो रिपोर्टिंग के लिए अभिन्न था, एक अवसर के साथ प्रदान किया गया -
रिपोर्टिंग पूरी होने के बाद - तथ्यों की समीक्षा करने और अतिरिक्त टिप्पणियों, पते को हटाने के लिए
विसंगतियां, या समस्याओं को कैसे चित्रित किया जाता है, के साथ मुद्दों को पंजीकृत करें। उन में से कई
नोटों में टिप्पणियों को पुनः प्रस्तुत किया जाता है। (कोई स्रोत पुस्तक के तक पहुंच दी गई
index_split_006.html पूरा पाठ- सभी टिप्पणियाँ स्रोतों को प्रदान की गई सारांश पर आधारित हैं।) बहुत कम मामलों में, con dentiality को उन स्रोतों तक विस्तारित किया गया, जो
के लिए विभिन्न प्रकार के कारण, फॉर-एट्रिब्यूशन आधार पर नहीं बोल सकते थे। की एक बहुत छोटी संख्या में
उदाहरण, कुछ पहचानने की विशेषताओं को रोक दिया गया है या थोड़ा modi ed से

रोगी गोपनीयता कानूनों या अन्य कारणों से अनुरूप है।